

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Senta Breuning

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

In dieser Ausgabe

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	4
Aktuelle Veröffentlichungen	5
Autoren dieser Ausgabe	6
Laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle	9

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaften allgemein

<i>G. Ringle</i>	Wahrnehmung und weitere Entwicklung der Genossenschaften	11
<i>C. Schnabel</i>	Genossenschaftsgründungen im räumlichen Kontext	26
<i>J. Kreuzfeldt</i>	Die „Zweibahnstraße“ oder: Internationaler Austausch als Ressource	36

Ländliche Genossenschaften

<i>R. Glaser, J. Klaus und M. Roth</i>	5 Fragen – 5 Antworten, zur Rolle des Ehrenamts in ländlichen und gewerblichen Genossenschaften	49
<i>J. Brixner</i>	Kompetenz und Transparenz – genossenschaftliche Agrar- und Ernährungswirtschaft sichert Herkunft und Inhalt gesunder Ernährung	60

Kreditgenossenschaften

<i>A. Reifschneider und J. Hub</i>	Finanzialisierung der Rohstoffmärkte – Auswirkung auf Grundnahrungsmittelpreise	69
------------------------------------	---	----

Nachhaltigkeit

<i>R. Doluschitz und N. Gindele</i>	Nachhaltigkeit – Entstehung, Entwicklung und aktuelle Bedeutung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft	80
-------------------------------------	--	----

Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

- Informationen zu Forschungsprojekten,
- Kooperationen oder
- einer Mitgliedschaft im Förderverein?

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen
Universität Hohenheim (421)
70593 Stuttgart

Telekontakte

Tel.: (07 11) 4 59 - 2 26 35
Fax: (07 11) 4 59 - 2 34 81
Mail: geno@uni-hohenheim.de
Homepage: <http://www.uni-hohenheim.de/geno>



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- | | | |
|----|--------------------------------------|--|
| 33 | Klaus, J. | Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 €/ 19 €) |
| 32 | Volz, R. | Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 €/ 19 €) |
| 30 | Fischer, D. | Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 €/ 29 €) |
| 29 | Doluschitz, R. | Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010 |
| 28 | Doluschitz, R./ Grosskopf, W. | Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009 |
| 27 | Zieger, T. | Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 €/ 49 €) |
| 26 | Buzziol-Reukauff, S. | Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 €/ 49 €) |

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- | | | |
|----|-----------------------|---|
| 21 | Doluschitz, R. | Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft – Neue Herausforderungen für Betriebsleiter, Verbände, vor- und nachgelagerte Partner aus der Wertschöpfungskette und für die Wissenschaft, 2012 (9 €) |
| 20 | Zieger, T. | Novellierung des deutschen Genossenschaftsrechts, 2006 (9 €) |

Wohnungswirtschaftliche Schriften

- | | | |
|---|----------------------------|--|
| 7 | Honold-Reichert, T. | Praxishandbuch Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Strategische Steuerung der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an ein Mitgliederportfolio, 2003 (29 €) |
|---|----------------------------|--|

Preise zuzüglich Versand- und Verpackungskosten; zweiter Preis, wenn angegeben, gilt für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.

Bestellung

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



Dr. **Jörg Brixner** war von 1962 bis 1999 in der Praxis der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft tätig, insbesondere im Vorstand der WLZ-Raiffeisen, Stuttgart, sowie von 1991 bis 1999 als Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV), Bonn. Seit dieser Zeit hat er vielfältige Kontakte zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen in Hohenheim.



Prof. Dr. **Reiner Doluschitz** ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrar-informatik und Unternehmensführung. Seit 2009 ist er Mitglied und Stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Hohenheim. Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim.



M. Sc. **Nicola Gindele** ist seit Februar 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Sie hat Agrarwissenschaften mit wirtschafts- und sozialökonomischen Schwerpunkt sowie Agribusiness an der Universität Hohenheim studiert. In ihrem Dissertationsvorhaben beschäftigt sie sich mit dem Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft.



Dr. **Roman Glaser** ist seit 1. Januar 2013 Präsident und Vorsitzender des Vorstands des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes e.V. (BWGV). Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Promotion an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim war er in verschiedenen Funktionen im bankgenossenschaftlichen Bereich tätig. Von 2002 bis zu seinem Wechsel in den Vorstand des BWGV im Jahre 2012 war er Vorsitzender des Vorstands der Volksbank Baden-Baden*Rastatt eG.



B. Sc. **Julia Hub** erwarb den Bachelor of Science im Studiengang Agrarwissenschaften mit wirtschafts- und sozialwissenschaftlichem Schwerpunkt an der Universität Hohenheim im Juni 2015. Derzeit eingeschrieben für den Master Studiengang Agribusiness, ist sie außerdem als studentische Hilfskraft am Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung (Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre) angestellt.



Dr. **Johannes Klaus** ist seit September 2013 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. als Berater und Referent für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften tätig. An der Universität Hohenheim absolvierte Dr. Johannes Klaus die Studiengänge Agrarwissenschaften und Agribusiness. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim befasste er sich im Zuge seiner Dissertation mit den Export- und Internationalisierungspotentialen süddeutscher Molkereigenossenschaften.



Dr. **Jens Kreutzfeldt** ist Online-Redakteur bei der Stabstelle Unternehmenskommunikation der ZG Raiffeisen eG in Karlsruhe. Der promovierte Historiker und Wissenschaftsjournalist berichtet für die Print- und Online-Medien der ZG Raiffeisen aus dem und über das Unternehmen.



Eingeschrieben an der Universität Hohenheim (April 2006 - Mai 2011), erwarb M. Sc. **Annika Reifschneider** den Bachelor of Science im Studiengang Agrarwissenschaften sowie den Master of Science im Studiengang Agribusiness. Von Okt. 2011 bis Juni 2012 folgte eine Anstellung als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim, an der sie seit Juli 2013 zum Thema Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III promoviert.



Prof. Dr. **Günther Ringle** studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Saarbrücken und Hamburg. Danach war er wissenschaftlicher Assistent an der Universität Hamburg, wo er promoviert wurde. Nach der Tätigkeit als Universitätsdozent in Hamburg und Habilitation an der Universität Freiburg/Schweiz wurde er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Genossenschaftsbetriebslehre an der Universität Hamburg. Dort leitete er den Arbeitsbereich Genossenschaftswesen. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.



Dr. **Michael Roth** ist Fachgebietsleiter Gewerbliche Ware / Neue Genossenschaften im Bereich Beratung Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V., Karlsruhe. Er ist dort zuständig für die Gründung von Genossenschaften und die Beratung und Betreuung der gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften.



Seit September 2013 ist M.A. **Christoph Schnabel** als Referent für Politik und Interessensvertretung beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. tätig. Zuvor war Christoph Schnabel Leiter der Stabstelle Förderpolitik/-projekte der Evangelischen Kirche (EKD) in der Dienststelle Brüssel und als Projektmanager für Regionalentwicklung in Leipzig tätig. Stationen seines politikwissenschaftlichen Studiums waren u.a. die Universität Leipzig, Universität Konstanz und die London School of Economics.

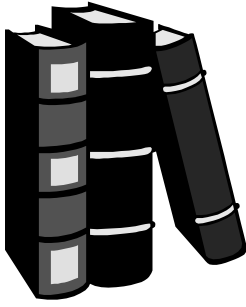
Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- Der **Wandel des Unternehmertums** in der Landwirtschaft
*M. Sc. Nicola **Gindele***
- **Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken** unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III
*M. Sc. Annika **Reifschneider***
- Thema wird noch festgelegt
*M. Sc. Isabel **Adams***

Abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- **Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels** in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze
*M. Sc. Patrick **Staub***
- Die **genossenschaftlichen Werte in der Praxis** – eine empirische Untersuchung
*M. Sc. Sebastian **Hill***





Klaus, Johannes:

**Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter
Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2012**

Die voranschreitende Liberalisierung der Märkte für Milch und Milchprodukte und ein weitgehend gesättigter Inlandsmarkt erhöhen für genossenschaftliche Molkereiunternehmen den Druck, Märkte im Ausland zu erschließen. Die Art und Weise, wie sie dabei agieren, steht allerdings häufig in der Kritik. Dabei werden u. a. die Fokussierung auf den europäischen Markt, die Zurückhaltung bei Direktinvestitionen im Ausland und eine geringe Wertschöpfung im Export als vorrangige Kritikpunkte angeführt. Verantwortlich dafür wird u. a. die meist mittelständische Struktur der Genossenschaftsmolkereien in Deutschland gemacht, durch die die Risiken einer Internationalisierung verhältnismäßig schwer zu tragen sind. Unter Bezugnahme auf die Theorien der Neuen Institutionenökonomik werden aber auch Free-Rider-, Horizon-, Portfolio-, Control- und Influence-Cost-Probleme diskutiert und in Zusammenhang mit den beobachtbaren Phänomenen der Exportdefizite gebracht. Diese fünf Problemkreise gründen auf der Doppelnatur des Mitglieds als Leistungsbezieher und Träger einer Genossenschaft und lassen in ihrer Wirkung eine organisationsimmanente Risikoaversion und Kurzfristorientierung vermuten.

Vor diesem Hintergrund setzt sich diese Arbeit mit den Exportpotentialen der 19 genossenschaftlich organisierten Molkereiunternehmen auseinander, die ihrem Hauptsitz nach dem süddeutschen Raum zuzurechnen sind. Es wird dabei der Frage nachgegangen, welchen internen und externen Limitationen die Internationalisierungsbestrebungen dieser Unternehmen unterliegen und welche Zielmärkte für sie in Zukunft relevant sein werden. Eine Analyse der Anforderungen, die ein erfolgreiches Exportmarketing an die Unternehmensressourcen einer Molkerei stellt, liefert zudem Anhaltspunkte dafür, wie die genossenschaftlichen Molkereien ihre Exportpotentiale ausschöpfen können und welche Wettbewerbsstrategien sich ihnen dabei anbieten.

Geleitet wird die Untersuchung von einem theoretisch deduzierten Analyserahmen, der verschiedene Aspekte des Market-Based-View und des Resource-Based-View des strategischen Managements über die Basisstrategien des internationalen Marketings miteinander in Verbindung setzt und in problemadäquater Form kombiniert. Die empirische Grundlage bildet eine zweistufige Delphi-Befragung, die von Mai bis Dezember 2011 unter ausgewählten Milchmarktexperten aus Theorie und Praxis durchgeführt wurde.

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Wahrnehmung und weitere Entwicklungen der Genossenschaften

1. Fehldiagnosen im Fremdbild von Genossenschaften

Dem Selbstbild als Vorstellung davon, wie Genossenschaften von ihren internen Koalitionsteilnehmern (Führungskräften, Mitarbeitern und Mitgliedern) gesehen werden, steht das Fremdbild gegenüber. Dieses *Erscheinungsbild* aus der Sicht externer Bezugsgruppen stimmt im Wesentlichen mit dem Image überein, d. h. mit den subjektiven Einstellungen, die positive oder negative Reaktionen Außenstehender erklären. Darin zeigt sich, wie eine einzelne Genossenschaft, eine Sparte des Genossenschaftssektors oder das Genossenschaftswesen insgesamt von außen wahrgenommen wird.

Noch vor etwa zehn bis fünfzehn Jahren wurde des Öfteren behauptet, die Genossenschaft sei altmodisches, nicht mehr zeitgemäßes Konzept, ein sogenanntes „Auslaufmodell“. Da nicht wenige heute existente Genossenschaften bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gegründet wurden, mochte mancher Beurteiler in deren lange Lebensdauer voreilig Modernitätshemmnisse hineingedacht haben. Aus einer Kombination von Halbwissen in der Öffentlichkeit über Genossenschaften und Mutmaßungen entstanden *Denkbilder, die mit den realen Gegebenheiten nicht übereinstimmen*.

Die Annahme abnehmender Bedeutung des Genossenschaftssektors stützte sich nicht zuletzt auf den über einen längeren Zeitraum drastischen Rückgang der Anzahl selbständiger Primärgenossenschaften. Dabei wurde

nicht oder zu wenig bedacht, dass der fast ausschließlich *fusionsbedingte Schrumpfungsprozess* einer bewusst geplanten „Bündelung der Kräfte“ diene. Wer diesen Beweggrund ausblendete, sah in der horizontalen Konzentration von Genossenschaften *irrtümlicherweise ein Signal für deren Niedergang*. Durch derartige Fehldeutungen kamen verschwommene Vorstellungen von Genossenschaften zustande, die ihrem Ansehen in der Öffentlichkeit schaden mussten.¹

Wo sich Fremdbild und Wirklichkeit erheblich unterscheiden, wird verstärkt *externe Kommunikation* notwendig. Nicht nur den einzelnen Genossenschaften, sondern auch der Verbandebene im Genossenschaftssektor fällt es dann zu, für die Genossenschaftsidee und die förderwirtschaftliche Kooperation werbende Aktionen zu initiieren, um den Bekanntheitsgrad der genossenschaftlichen Vereinigung und Wirtschaftsweise zu erhöhen, über die Fördereffizienz von Genossenschaften zu informieren und dieses imagerrelevante Wissen im „öffentlichen Gedächtnis“ zu verankern. Erst durch entsprechende Informiertheit über die Genossenschaft und deren Vorzüge können sich erwünschte Einstellungen und Motive herausbilden.

2. Stärkere positive Wahrnehmung der Genossenschaften

In neuerer Zeit wurde das deutsche Genossenschaftsrecht verändert und sind Kommunikationsoffensiven auf nationaler wie internationaler Ebene unternommen worden, die eine *positive öffentliche Wahrnehmung der Genossenschaften* bewirken, die eG als anpassungsfähige, erfolgreich funktionierende Kooperationsform präsentieren und dazu beitragen, die Wertschätzung der Genossenschaftsidee zu verbessern. Darauf wird im Weiteren näher eingegangen.

Das am 18. August 2006 in Kraft getretene *deutsche Genossenschaftsgesetz* brachte unter anderem eine Erweiterung des Förderzwecks genossen-

¹ Vgl. dazu Ringle, G.: Das Fremdbild von Genossenschaften ist korrekturbedürftig, in: ZfgG Band 55 (2005), S. 245f.

schaftlicher Geschäftstätigkeit auf soziale oder kulturelle Belange der Mitglieder sowie eine Herabsetzung der Mindestmitgliederzahl auf drei Personen. Dadurch wurde die eG-Rechtsform auch für Zusammenschlüsse interessant, die bis dahin im Genossenschaftsrecht nicht vorgesehen waren. Der Genossenschaftssektor erlebte einen *Gründungsboom*, der die zuvor zahlenmäßig rückläufige Entwicklung durch eine merkliche Erhöhung der Anzahl selbständiger Primärgenossenschaften ablöste. Besonders in den Bereichen Energieversorgung, Dienstleistungen, Soziales und Handel wurden zahlreiche Genossenschaften errichtet.² Sie erbrachten den Nachweis dafür, dass die traditionsreiche eG-Unternehmensform auch in neuen Tätigkeitsfeldern einen geeigneten organisatorischen Rahmen für die Verfolgung gleichgerichteter Interessen abgibt. In Deutschland sind die rund 8.000 Genossenschaften mit 22 Mio. Mitgliedern (Stand: Jahresende 2013) die stärkste Wirtschaftsorganisation³, wobei die Entwicklung der einzelnen Zweigen des Genossenschaftswesens sehr unterschiedlich verlief.

In der Öffentlichkeit ebenfalls aufmerksam registriert wurde, dass der Genossenschaftssektor weitgehend unbeschadet aus der im Jahr 2008 begonnenen *Finanz- und Wirtschaftskrise* hervorging. Vor allem im Kreditwesen, aber auch in anderen Sparten haben sich Genossenschaften als Unternehmen präsentiert, die *stabilitätsorientierte Positionen* vertreten.⁴ In der dadurch erfahrenen Beachtung und Anerkennung zeigt sich die Aktualität der Genossenschaftsidee. Deren wiederholt klar erkannte Nachhaltig-

² Vgl. Stappel, M.: Die deutschen Genossenschaften 2014. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden 2014, S. 41.

³ Vgl. ders., a. a. O., S. 39.

⁴ Seit jeher zeigte sich die Genossenschaft gerade in wirtschaftlich prekären Zeiten als „Modell mit Zukunft“. Weil in langer Tradition gewahrte Grundsätze und Überzeugungen über die Tagesaktualität hinaus wichtige Orientierungsmarken setzen und zu einem anderen Handeln verpflichten, laufen Genossenschaften weniger Gefahr, in Schwierigkeiten zu geraten. Nicht zu übersehend wurde der Allgemeinheit in jüngster Zeit vor Augen geführt, dass sich genossenschaftliche Kreditinstitute anders als zahlreiche Groß- und sonstige Geschäftsbanken als krisenfest erwiesen haben.

keit trug dazu bei, das Vertrauen in die Genossenschaft als Kooperationsform und Genossenschaftsunternehmen als Geschäftspartner zu stärken.

Sodann lenkte das mit vielen Aktivitäten gefeierte, von den Vereinten Nationen ausgerufene „*Internationale Jahr der Genossenschaften 2012*“ die Aufmerksamkeit auf die weltweit verbreitete Genossenschaftsbewegung. In zahlreichen Veranstaltungen und Publikationen wurden der wichtige Beitrag, den Genossenschaften zur Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Lage in vielen Ländern der Welt leisten, bekannter gemacht und Empfehlungen zur Gründung und Förderung des Wachstums von Genossenschaften diskutiert. Ein wichtiges Anliegen hierzulande war, die klassischen *genossenschaftlichen Werte* wieder stärker in das Bewusstsein der Menschen zu rücken, aber auch neuere Werte-Vorstellungen zu propagieren. Es konnte überzeugend vermittelt werden, dass Genossenschaften nicht nur unverwechselbare Merkmale aufweisen und Prinzipien verfolgen, die sie von anderen Wirtschaftseinheiten abheben, sondern nach wie vor wettbewerbsfähig sind und über die Förderung ihrer Mitglieder hinaus von ihnen positive Effekte gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art ausgehen.

Im Anschluss an das Internationale Jahr der Genossenschaften läutete der Internationale Genossenschaftsbund (IGB) eine *Dekade der Genossenschaften* ein: Bis zum Jahr 2020 soll durch eine weltweite Kampagne u. a. erreicht werden, dass genossenschaftliches Wirtschaften stärker als attraktives Geschäftsmodell sowie die Genossenschaft als wirtschaftliche, sozial und ökologisch nachhaltige Unternehmensform anerkannt wird. In der weiterzuentwickelnden Blaupause „Vision 2020“ hat der Internationale Genossenschaftsbund ausgearbeitet, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Zudem gründete die EU-Kommission eine Arbeitsgruppe zur Stärkung der Genossenschaften.

Auf Beschluss seiner Kultusministerkonferenz vom 14. Dezember 2014 bewarb sich Deutschland bei der UNESCO um einen *Eintrag in die internationale „Repräsentative Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit“*. Des Weiteren beantragten die Deutsche Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft und die Deutsche Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen-Gesellschaft gemeinsam, die Genossenschaftsidee als eine von 27 Traditionen, Bräuchen, Wissensformen und Fertigkeiten in das neue *Verzeichnis des immateriellen Kulturerbes in Deutschland* aufzunehmen. Damit soll die Genossenschaftsidee der beiden Gründerväter mit ihren sozialen, kulturellen, ethischen, emanzipatorischen und ökonomischen Werten, Traditionen und Dimensionen geschützt und gewürdigt werden.⁵

Zusammengefasst führten Änderungen des Genossenschaftsrechts, Initiativen und Public Relations-Kampagnen dazu, den Genossenschaftsgedanken neu zu beleben, die allgemeine Wahrnehmung der Genossenschaften in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu verbessern, auf deren Bedeutung als starker Wirtschaftsfaktor hinzuweisen und ihr Ansehen in der breiten Öffentlichkeit zu heben.

3. Ein Blick in die Zukunft

Änderungen in den Umweltgegebenheiten, vor allem aber Krisenphasen in den zurückliegenden Jahren mit Verlusterfahrungen auf privater, Unternehmens- und staatlicher Ebene machten bewusst, was in relativ ruhigen Fahrwassern leicht in den Hintergrund gerät: Nichts bleibt, wie es ist, weshalb das Thema *Sicherheit erhöhte Aufmerksamkeit verlangt*. Fast alle Wirtschaftsbereiche sehen sich mit einem raschen, außerordentlichen starken und aller Voraussicht nach weiter anhaltenden Wandel des rele-

⁵ Vgl. o. Verf.: Genossenschaftsidee als immaterielles Kulturerbe gewürdigt, in: Genossenschafts-Magazin Weser-Ems, hrsg. vom Genossenschaftsverband Weser-Ems e. V., Nr. 2/2015, S. 8; o. Verf.: Genossenschaftsidee als immaterielles Kulturerbe gewürdigt, in: PerspektivePraxis, hrsg. vom DGRV Nr. 1/2015, S. 8; <https://www.genossenschaftsverband.de/verband/presse-service/aktuelle-meldungen/genossenschaftsidee-soll-immaterielles-Kulturerbe-werden>.

vanten Umfeldes konfrontiert. Der durch externe Daten abgesteckte Handlungsrahmen für Genossenschaften ist davon nicht ausgenommen.

Belege hierfür sind klar sich abzeichnende *komplexe Entwicklungen*, die es notwendig machen, darauf zu reagieren: Weiterhin hohe Wettbewerbsintensität durch Internationalisierung und Globalisierung, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaften, demografische Veränderungen, Wandel der Unternehmenskultur (Wertesystem, Leitbild) sowie Innovationen im Bereich der Informations-/Kommunikationstechniken und deren Einsatz.⁶

Diese Auflistung ließe sich erweitern. Dynamische Entwicklungen sind kein neues, sondern allenfalls ein immer wieder neu empfundenes Phänomen. Wir haben es dabei mit *allgemeinen Trends* im wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Umfeld zu tun, bei denen es sich zugleich um exponierte Treiber und Indikatoren des Wandels handelt. Es sind weiterhin bekannte Veränderungen, die zwar auch Hoffnungen auf positive Effekte durch Fortschritt wecken, vor allem aber Anlass zu negativen Erwartungen geben.

Mit dem Blick auf den Genossenschaftssektor ist zu fragen, welche Aussichten bestehen und welcher Handlungsbedarf für Genossenschaften sich daraus ergibt. Aus ihrer Einbettung in die Wirtschaft und Gesellschaft folgt zunächst, dass sie sich wie andere Unternehmen den auftretenden strategischen Herausforderungen stellen und diese durch anpassendes Reagieren oder aktiv gestaltendes Agieren bewältigen müssen.

Zunächst seien die denkbaren *Aussichten für Genossenschaften* in einer Umwelt erörtert, die lang anhaltende Veränderungsprozessen erwarten lässt. Effizient aufgestellte, zudem anpassungsfähige Kooperative haben Grund zu Optimismus.

⁶ Vgl. dazu Grosskopf, W./ Münkner, H.-H./ Ringle, G.: Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen, 2. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 199-209.

Darauf lassen die folgenden *Indizien* schließen:

- In den rund 160 Jahren ihres Bestehens waren moderne Genossenschaften immer wieder gezwungen, sich im – wenngleich zeitweise weniger dynamisch verlaufenen – Wandel zu behaupten. Die Genossenschaften selbst und mit gewissen Modifikationen auch die genossenschaftliche Identität haben diesen Prozess überstanden. Aktuelle und künftige Anforderungen verlangen zunächst ein *markt- und konkurrenzgerichtetes „Management of Change“*, denn ohne Markterfolg, der erst den Fördererfolg ermöglicht, kann keine Genossenschaft existieren. Eine ergänzende Ebene im Führungskonzept von Genossenschaften ist die *Bewahrung typgemäßer Identität*. Den Herausforderungen des Marktgeschehens adäquates Agieren nach außen und rationales betriebsinternes Handeln einerseits sowie eine die spezifische Eigenart der Organisation bewahrende Kontinuität andererseits gilt es auszutariieren und im Wettbewerb erfolgswirksam zu nutzen.⁷
- Diese Mix-Strategie, zu deren Details auch die Übernahme von Verantwortung gegenüber Mitgliedern und Kunden zählt, die sich gerade in der Krise zeigte, birgt Erfolgspotenziale für die Zukunft. Besonders die während der Finanz- und Wirtschaftskrise unter anderem durch Vermeidung übermäßiger Risiken und nachhaltig orientierte Erfüllung ihres mitgliederbezogenen Förderzwecks bewiesene *vorbildliche Stabilität* der Bankgenossenschaften⁸ wurde in der Öffentlichkeit anerkennend wahrgenommen. Positive Signale gehen seit Jahren auch von zahlreichen *Neugründungen*

⁷ Vgl. Ringle, G.: Genossenschaften zwischen Wandel und Bewahrung, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Nr. 1/2003, S. 70 und 72f.

⁸ Vgl. Hofmann, G.: Kreditgenossenschaften – Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkreise, in: ZfgG Band 62 (2013), S. 109f.

Als Erklärungsansätze für den Erfolg von Genossenschaftsbanken werden dort angeführt (vgl. S. 109-113): Tragfähiges Geschäftsmodell, genossenschaftliche Werte und Zusammenarbeit in Verbundstrukturen, kontinuierliche, Weiterentwicklung des Risikomanagements, solide Kapitalausstattung und nachhaltige Finanzierungskultur.

in der eG-Rechtsform⁹ und von *steigenden Mitgliederzahlen* aus. Während bei Gründungen die gewerblichen Genossenschaften weit vorn liegen, entfällt ein Großteil des Mitgliederzugangs auf die Genossenschaftsbanken.

- Bisherige Erfolge lassen sich zwar nicht in die Zukunft fortschreiben, doch sprechen einige Anzeichen dafür, dass sich Genossenschaften in den nächsten Jahren im Markt behaupten und gut positionieren können. Ihre vielfältige Präsenz bestätigt, dass die Genossenschaftsidee in den verschiedensten Branchen ihre Eignung bewiesen hat und die eG-Unternehmensform vermehrt Zuspruch findet. Nicht zuletzt liegen Genossenschaften mit der *Übernahme sozialer Verantwortung* in ihrem Geschäftsgebiet im gesellschaftlichen Trend. In manchen Genossenschaftssparten ist das Potenzial für bürgerschaftliches Engagement noch längst nicht ausgeschöpft.

Im Ganzen zeichnet sich eine *günstige Perspektive für Genossenschaften* ab! Bei einem Ausblick auf die weitere Entwicklung und Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Organisationsmodells ist freilich zu bedenken, was eine präzisere Prognose erschwert: Trotz vieler Gemeinsamkeiten sind Genossenschaften nicht gleich Genossenschaften. Sie unterscheiden sich schon innerhalb einer Sparte hinsichtlich Lebenszyklus, Größe, Förderansprüchen und Bindung der Mitglieder an ihre Genossenschaft. Demzufolge gibt es kein Muster, nach dem jedes Gebilde in der eG-Rechtsform gestaltet sein könnte. Jede Genossenschaft hat ihre individuelle Zukunft – mit Chancen und Risiken.

⁹ Die hohe Zahl von Neugründungen bestätigt, dass die eG nach wie vor eine attraktive Unternehmensform ist. Gründungen finden nicht nur in traditionellen Sparten statt, in denen Genossenschaften ursprünglich entstanden sind. Zahlenmäßig höher ist der Zugang neuer Genossenschaften im Dienstleistungssektor, insbesondere in wachstumsintensiven und innovativen Branchen. Vgl. Ringle, G.: Neugründungen stärken das Image der eG-Unternehmensform, in: Münkner, H.-H./ Ringle, G. (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Grundlagen und Fallstudien, Baden-Baden 2010, S. 11-22.

Andererseits kann es für die Außenwirkung von Vorteil sein, wenn Genossenschaften als zusammengehörige *Glieder einer Unternehmensgruppe* wahrgenommen werden, entweder spartenweise als Mitglied eines mehrstufigen Verbundes oder der landesweiten Genossenschaftsorganisation. Dies erleichtert nicht zuletzt die Aufgabe regionaler und national operierender Genossenschaftsverbände, Eigenart, gemeinsame Werte und für die Marktpositionierung relevante Stärken der Genossenschaften öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren. Diese Hinweise steuern auf ein Nachdenken über eine adäquate Zukunftsstrategie und damit auf die Frage hin, welche Weichentellungen beispielsweise in einem *Konzept für die nächsten 10 Jahre* enthalten sein könnten.

Die Besonderheiten des Rechts- und Unternehmenstyps „Genossenschaft“ und für alle Genossenschaften gültigen Werten ermöglichen spartenübergreifend einen gemeinsamen Konsens, der als Grundlage für eine *gemeinsame Losung* dienen kann. Etwa für eine Botschaft mit der Qualität eines Bekenntnisses zur Genossenschaftsidee, die das sehr allgemein formulierte Motto¹⁰ „Ein Gewinn für alle! Die Genossenschaften“ – das die Genossenschaften in Deutschland im UNO-Jahr 2012 und danach als Leitspruch nutzten – ersetzt.

4. Ausbau und Nutzung eigener Stärken als Zukunftschance

Um ein „Modell mit Zukunft“ bleiben zu können, werden Genossenschaften fortgesetzt *Wandel und Bewahrung kombiniert* in sich vereinen müssen. Und zwar in einem Verhältnis, das dazu verhilft, eine typverfremdende Annäherung an erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen zu vermeiden. Der Umgang mit Besonderheiten der Unternehmensform kann zu einer Schlüsselgröße im Streben nach Erfolg werden. Dem genossenschaftli-

¹⁰ Vgl. dazu die kritischen Anmerkungen von V. Beuthien: Genossenschaften: Ein Gewinn für alle oder nur eine Chance für jeden? Zum internationalen Jahr der Genossenschaften, in: Ders.: Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Baden-Baden 2013, S. 239f.

chen Modell wird letztlich nur solange Attraktivität zuerkannt, wie die Genossenschaft im Wettbewerb Leistungsfähigkeit beweist und die Mitglieder an sich binden kann. Gerade unter diesem Aspekt wäre es verfehlt, die von der Konkurrenz unterscheidende *Betonung arteigener Werte* zu vernachlässigen.

Damit ist die Frage aufgeworfen, welches Profil von Basiswerten und konsensfähigen Strategien für die Genossenschaften tauglich wäre, um ihren Mitbewerbern auch künftig erfolgreich begegnen zu können. Mit dieser Blickrichtung dürfen die nachfolgend skizzierten systemrelevanten Sachverhalte, die es genossenschaftsindividuell zu gestalten gilt, als *mögliche Elemente eines Programms zur Weichenstellung auf Zukunftsfähigkeit* eingestuft werden.

4.1 Bedeutung der Mitgliedschaft herausstellen

Mit der Mitgliedschaft verfügen Genossenschaften über ein von ihren Konkurrenten nicht kopierbares Bindungssystem, das ihren ideellen Kern ausmacht. Dieser strategische Differenzierungs- und Erfolgsfaktor im Wettbewerb wird in den nächsten Jahren weiter ein zentrales Thema sein. „Investitionen“ in die Mitgliedschaft, die ihre Besonderheit und ihren Stellenwert selbstbewusst betonen, tragen zur Vitalisierung des Mitgliedschaftsgedankens bei. An einer Aufwertung der Mitgliedschaft muss jeder Genossenschaft nicht zuletzt in ihrem wirtschaftlichen Interesse gelegen sein: sie kann im vorhandenen Mitgliederkreis über die Motivation zu aktiver Partizipation hinaus die Bindung an den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb sowie unter Nichtmitglieder-Kunden die Bereitschaft stärken, dem Kooperativ beizutreten. Im Idealfall wird die Mitgliedschaft als Privileg empfunden.

4.2 „Member Value“ intendierende Geschäftspolitik

Die Genossenschaft ist eine wirtschaftliche Zweckgemeinschaft. Ihre Anziehungskraft wird weiterhin primär von der Fähigkeit ausgehen, in der mitgliedschaftsbasierten Geschäftspartnerschaft materielle Vorteile zu bie-

ten. Je intensiver die bestmögliche Erfüllung des Auftrags, „Wert für die Mitglieder“ zu schaffen, als Verpflichtung verstanden wird, umso klarer dürfte dies in einem den Mitglieder-/Kundenbedürfnissen angepassten Sachgüter- und/oder Dienstleistungsportfolio Ausdruck finden. Aus attraktiven Anreizen erwachsen nicht nur Zufriedenheit der vorhandenen Mitglieder und Kunden sowie deren Bindung an die Genossenschaft, sondern nicht minder Mitgliederzuwachs, Neukundengewinnung und Kundenrückgewinnung – letztlich daraus folgend eine stärkere Positionierung im Markt.

4.3 Vertrauenskultur weiterentwickeln

Nicht nur in Krisenzeiten, sondern dauerhaft ist es eine zentrale Aufgabe der Genossenschaften, Vertrauen herzustellen. Doch vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise ist Vertrauen als Sympathieträger von Unternehmen zu einem bedeutenden Profilierungsinstrument geworden, das zu einer größeren Beachtung des Genossenschaftssektors beitragen konnte. Die Genossenschaft wurde als besonders widerstandsfähige Vereinigungsform anerkannt.

Für Genossenschaften aller Sparten empfiehlt es sich, in der Kommunikation nach außen darzutun, dass es für sie im Interesse wirtschaftlicher Stabilität sowie Zuerkennung von Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit weiterhin von elementarer Bedeutung ist, nachhaltig risikobewusst zu wirtschaften. In aktiver Kundenpartnerschaft eine Vertrauenskultur aufzubauen und zu sichern zählt zweifellos zu den strategischen Anliegen der Zukunft.

4.4 Auch künftig regionalorientiert agieren

Der für Genossenschaften typische Betätigungsraum ist die Region. Deren Überschaubarkeit und daraus erwachsende Ermöglichung von Mitglieder- und Kunden- sowie Mitarbeiter- und Geschäftspartner- Nähe sind bis heute wichtige Komponenten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Verbundenheit und Identifikation mit einem räumlich be-

grenzten Wirkungskreis, eine gute Kenntnis der dortigen Bedingungen und hohe Beziehungsintensität haben sich als belebendes, vorhandene Potenziale nutzendes und in krisenhaften Phasen stabilisierendes Element der regionalen Wirtschaftskreisläufe erwiesen.

Als Gegenstück zum globalen Wirtschaften mit auch enttäuschenden Effekten wird die Regionalität auch in den kommenden Jahren nicht nur für den Erfolg der Genossenschaftsunternehmen von Bedeutung sein. Durch ihre Marktpräsenz können sie einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Wirtschaftskraft¹¹ und Lebensqualität im Gemeinwesen ihres räumlichen Geschäftsgebiets leisten. Lokale und regionale Verwurzelung führt dazu, dass die Unternehmensphilosophie von Genossenschaften immer häufiger vorsieht, unternehmerische Verantwortung für die umgebende Zivilgesellschaft (Cooperative Citizenship), insbesondere für ihre Standortgemeinden, zu übernehmen. Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus ist keineswegs uneigennützig, sondern als Investition in die Zukunft für erfolgreiches Wirtschaften mit gesellschaftlicher Anerkennung zu verstehen. Absoluter Vorrang gebührt selbstverständlich der Erfüllung des mitgliederbezogenen Förderauftrags¹², denn verpflichtet ist die eG ausschließlich dazu, die Interessen ihrer Mitglieder zu wahrzunehmen

4.5 Führung mit genossenschaftlichem Bewusstsein

Das Management bedarf einer Verankerung in der genossenschaftlichen Identität, damit im Kooperationsunternehmen nicht nur Marktorientierung und betriebswirtschaftliche Rationalität im Gemeinschaftsunternehmen, sondern gleichermaßen Mitgliederbezug und Werteorientierung in den Entscheidungen und Handlungen zum Tragen kommen. Zwar räumt der Ge-

¹¹ Gerade für Klein- und Mittelbetriebe des Handels, des Handwerks und Dienstleistungssektors bildet die genossenschaftliche Kooperation ein Gegengewicht zu global operierenden Unternehmen und trägt damit zur Erhaltung von Wirtschaftsstrukturen bei.

¹² Genossenschaften schaffen nicht nur Werte für ihre Mitglieder, sind aber keine Gebilde einer alternativen Ökonomie. Vgl. dazu Theurl, T.: Genossenschaften: Irrtümer, Missverständnisse, Mythen, in: Perspektiven für die Genossenschaftsidee, Festschrift für Hofinger, H., hrsg. von Brazda, J./ von Husen, R./ Rößl, D., Bremen 2015, S. 309ff.

setzgeber dem Vorstand in § 27 Abs. 1 GenG ein, die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten, er hat sich jedoch § 34 Abs. 1 GenG zufolge dessen bewusst zu sein, dass er die Geschäfte eines Unternehmens der Mitglieder führt, die in einer Dreifachbeziehung zur Genossenschaft als Miteigentümer, Geschäftspartner und Kapitalgeber stehen. Daraus erwachsen auch künftig sowohl die Legitimation des Führungshandelns als auch eine besondere Sorgfaltspflicht.

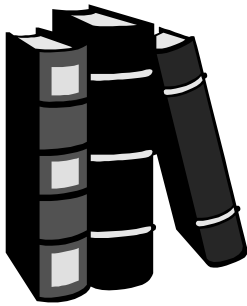
5. Fazit

Veränderungen des Genossenschaftsgesetzes mit der Folge eines Gründungsbooms, risikobewusstes Wirtschaften in der Krise sowie nationale und internationale Imagekampagnen haben den Genossenschaften eine *stärkere öffentliche Wahrnehmung* sowie eine positive Einstellung der Allgemeinheit ihnen gegenüber gebracht, und die Genossenschaftsidee erfuhr eine größere Wertschätzung. Für die Zukunft brauchen förderungsorientierte Unternehmen in Anbetracht ihrer besonderen Konstruktion und Mission klare Wegweisungen, um attraktiv zu bleiben.

Rein marktbezogene Ausrichtung ist als Strategiebasis zu unbeständig und für Genossenschaften ohnehin untauglich. Als Chance im Wettbewerb und Erfolgsfaktor erscheint eine die Orientierung am Markt und an betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten *ergänzende Betonung ihrer Besonderheiten* unerlässlich. Die unverwechselbaren Elemente des genossenschaftlichen Kooperationsmodells sind im Wettbewerb mit anderen Unternehmen und Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit stärker als Mittel zur *Weichenstellung auf nachhaltige Zukunftsfähigkeit* zu nutzen.

Ein für alle Zweige der Genossenschaftspraxis geeignetes Modell kann es nicht geben, weil Genossenschaften nur bei Beachtung ihrer generellen und branchenspezifischen Arteigenheit bestehen können. Strategiekonzepte, die künftigen Erfolg von Genossenschaften sichern sollen, werden nur überzeugen, wenn in der Darstellung nach außen der *Fundus an immanen-*

ten Stärken der Organisationsform und ihrer Funktionsweise zwecks Unterscheidung von anderen Modellen deutlich gemacht wird. Erfolgreiche Genossenschaften, die Innovation mit Tradition und unabdingbaren Wandel mit Bewahrung arttypischer Merkmale zu einem in sich schlüssigen Strategie-Mix verbinden, erbringen den Nachweis dafür, dass die genossenschaftliche Idee des kooperativen Individualismus zeitgemäß und zukunftsweisend ist.



Fischer, Daniel:

Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011

Die Entstehung dieser Arbeit (2008 bis 2010) war geprägt von gewaltigen Verwerfungen an den Finanzmärkten, die ein gestiegenes Misstrauen in Banken und in die Funktionsfähigkeit des Bankensystems mit sich brachten. Während in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch kaum zwischen verschiedenen Banken und deren Geschäftsmodellen unterschieden wurde, konnte in der Realität eine durchaus unterschiedliche Krisenbetroffenheit festgestellt werden. Gerade der genossenschaftlich organisierte Banksektor hat sich dabei als krisenresistent erwiesen. Eine zentrale Erkenntnis der Finanzmarktkrise lautet deswegen auch, dass Bank eben nicht gleich Bank ist.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Frage nach dem Erfolg bzw. den Möglichkeiten der Erfolgsmessung von Kreditgenossenschaften ist gerade vor dem beschriebenen Hintergrund aktuell, denn sie verweist im Kern genau darauf, was genossenschaftliche Banken von anderen Banken unterscheidet. Diese Unterschiede lassen sich auf die „Doppelnatur“ zurückführen, die jedes genossenschaftliche Unternehmen auszeichnet: Kreditgenossenschaften sind einerseits am Markt tätige (und den Markterfordernissen unterliegende) Wirtschaftsbetriebe, gleichzeitig aber auch Selbsthilfeeinrichtungen mit einem Förderauftrag für ihre Mitglieder. Aus dieser Doppelnatur entstehen in logischer Konsequenz besondere Anforderungen an eine kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung, welche die speziellen Gegebenheiten des Zusammenwirkens zwischen Mitgliedern und genossenschaftlichem Bankbetrieb berücksichtigen muss.

Ziel der hier vorliegenden Arbeit ist, theoretisch zu erfassen und empirisch zu überprüfen, was den Erfolg von Kreditgenossenschaften ausmacht, welche Rolle der genossenschaftliche Förderauftrag dabei spielt und wie eine daraus abgeleitete kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung praktisch ausgestaltet und implementiert werden kann. Die theoretische Basis bei allen Fragestellungen bildet die Neue Institutionenökonomik und dabei insbesondere der Transaktionskostenansatz nach Williamson. Der empirischen Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse dient eine schriftliche Befragung, die unter den Vorständen der baden-württembergischen Kreditgenossenschaften durchgeführt wurde. Diese soll den Realitätsbezug und den Anspruch einer praxisorientierten Forschung der Arbeit sicherstellen.

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Genossenschaftsgründungen im räumlichen Kontext

Das starke Gründungsgeschehen von Genossenschaften in den vergangenen zehn Jahren wurde auf vielfältige Weise wissenschaftlich betrachtet. Besondere Aufmerksamkeit wurde hierbei oft den Energiegenossenschaften zu Teil.¹ Der analytische Rahmen richtete sich dabei häufig auf die Auswirkungen auf die Stromversorgung, die klimapolitischen Aspekte und den Energiemarkt.² Aufgrund der überwiegend sektoralen Betrachtungsweise wurde die räumliche Inzidenz wenig beleuchtet. Jedoch wird bei einer ersten Analyse der räumlichen Verteilung von Genossenschaftsgründungen eine Konzentration der Gründungen ersichtlich. So verzeichnen in Baden-Württemberg Regionen mit einer bereits hohen Dichte an bestehenden Genossenschaften eine überdurchschnittlich höhere Gründungsaktivität im Vergleich zu den übrigen Regionen im Land. Dieser Beitrag befasst sich entsprechend mit den raumstrukturellen Zusammenhängen der Genossenschaftsgründungsaktivitäten in Baden-Württemberg.

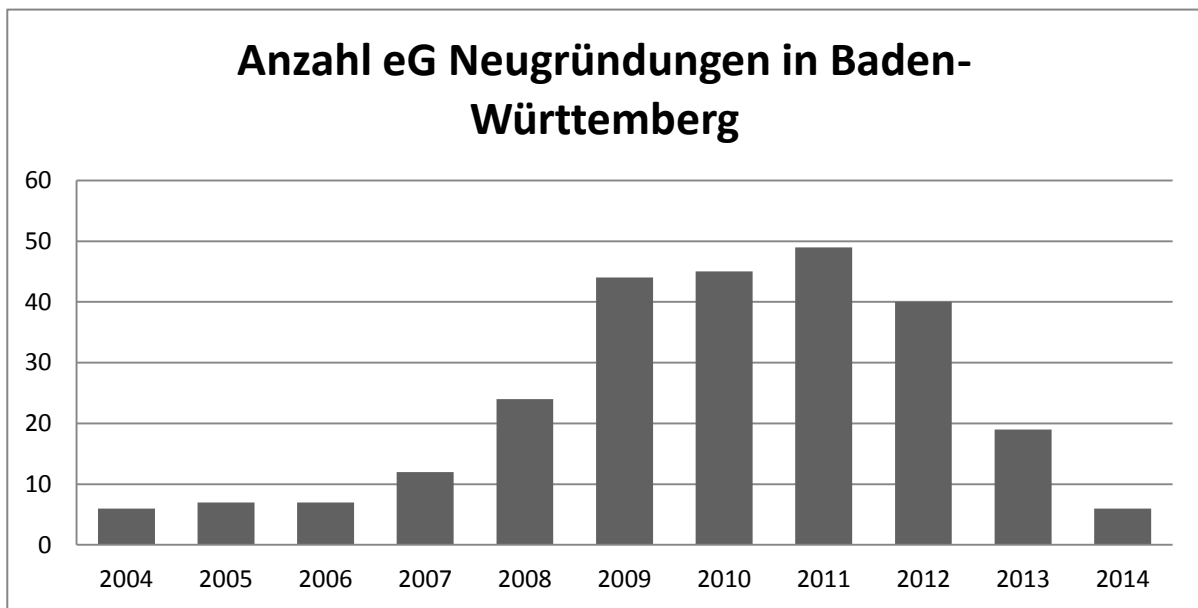
Gründungen im Überblick

In den Jahren zwischen 2004 und 2014 kam es in Baden-Württemberg zu insgesamt 261 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband registrierten Neugründungen (Tabelle 1).

¹ Eine Übersicht über die verschiedenen Publikationen in diesem Bereich bieten: Schreuer, Anna and Weismeier-Sammer, Daniela (2010) Energy cooperatives and local ownership in the field of renewable energy technologies: a literature review. Research Reports / RICC, 4. WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

² Siehe zum Beispiel Glaeser, E. L.; Rosenthal, S. S.; Strange, W. C. (2010): Urban Economics and Entrepreneurship. In: Journal of Urban Economics, 67 (1), S. 1–14.

Tabelle 1: Anzahl eG Neugründungen in Baden-Württemberg.



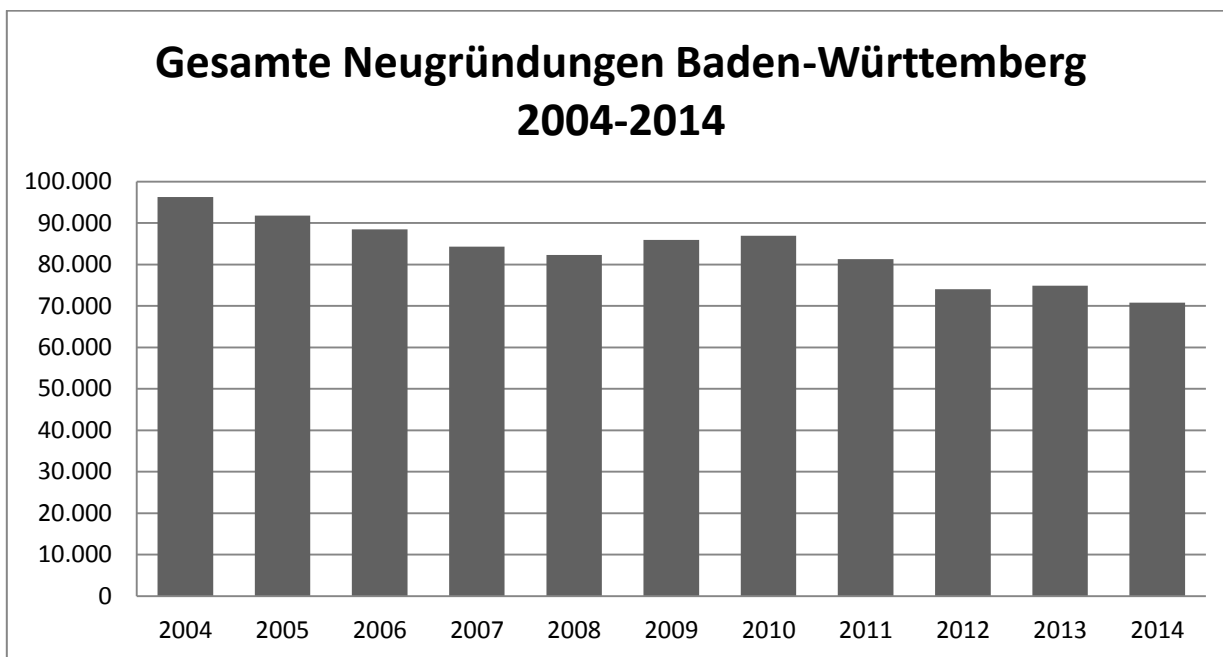
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband (BWGV).

Das Gründungsgeschehen, insbesondere der starke Anstieg und rapide Rückgang, hängt eng mit den Rahmenbedingungen des Erneuerbaren Energien Gesetzes (EEG) zusammen.³ Durch das Gesetz zur Neuregelung des Rechtsrahmens für die Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien wurde eine wesentliche Reduzierung der Vergütung von Strom aus Photovoltaikanlagen und grundlegende Änderungen im Vergütungssystem der Bioenergie vollzogen. Dieser Zusammenhang legt dabei gleichermaßen nahe, dass die Gründung von Genossenschaften nicht nach den gleichen Mustern der allgemeinen gewerblichen Neugründung verläuft. Betrachtet man die Neugründungen aller Rechtsform im gleichen Zeitverlauf in Baden-Württemberg, so zeigt sich hierbei eine kontinuierliche Stagnation von einer relativ hohen Anzahl an Neugründungen mit 96.250 im Jahr 2004, zu einer deutlich geringeren Anzahl von 70.769 im Jahr 2014. Dieser Rückgang kann zum einen mit der Umstellung der Gründungsbezu-

³ Siehe hierzu auch: KfW Economic Research: Energiegenossenschaften müssen sich nach der Wahl professionalisieren. Rainer Durth, September 2013. Volkswirtschaft Kompakt Nr. 25.

schussung ab dem Jahr 2011 in Zusammenhang gebracht werden,⁴ zum anderen mit der positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in diesem Zeitraum. Ebenso treten Gründungen, welche aus einer mangelnden Alternative für eine abhängige Beschäftigung vollzogen werden, nur in geringem Maße in Erscheinung.⁵

Tabelle 2: Gesamte Neugründungen Baden-Württemberg 2004-2014.



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg.

Genossenschaftsgründungen im räumlichen Kontext

Neben den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel dem EEG, spielen räumliche Faktoren in der Gründung von Unternehmen eine wesentliche Rolle.⁶ In Baden-Württemberg besteht ein messbarer Unterschied bei der Gründungsaktivität auf Ebene der Land- und

⁴ Der Gründungszuschuss wurde zu einer freiwilligen Leistung umgewandelt, wobei die Tragfähigkeit des Gründungsvorhabens geprüft wird.

⁵ Für eine ausführliche Darstellung zu diesem Zusammenhang siehe: Fritsch, M., Kritikos, A., Pijnenburg, K. (2013): Business Cycles, Unemployment and Entrepreneurial Entry – First Evidence from Germany. Discussion Paper 1281, DIW Berlin.

⁶ Vgl. Thomas Stahlecker: „Zur theoretischen Bedeutung sozialer und organisatorischer Netzwerke im Gründungsprozess wissensintensiver Unternehmen“. Fraunhofer ISI, Arbeitspapiere Unternehmen und Region Nr. U1/2008.

Stadtkreise. Bei den Existenzgründungen mit „wirtschaftlicher Substanz“⁷ ist in den Stadtkreisen Baden-Baden, Mannheim und Heilbronn deutliche höhere Gründungsintensität zu beobachten⁸ als in den übrigen Gebietskörperschaften. Bereits hier zeigt sich ein Unterschied zur Verteilung von Genossenschaftsgründungen, da auch ländlichere Regionen ein hohes Gründungsgeschehen aufweisen.

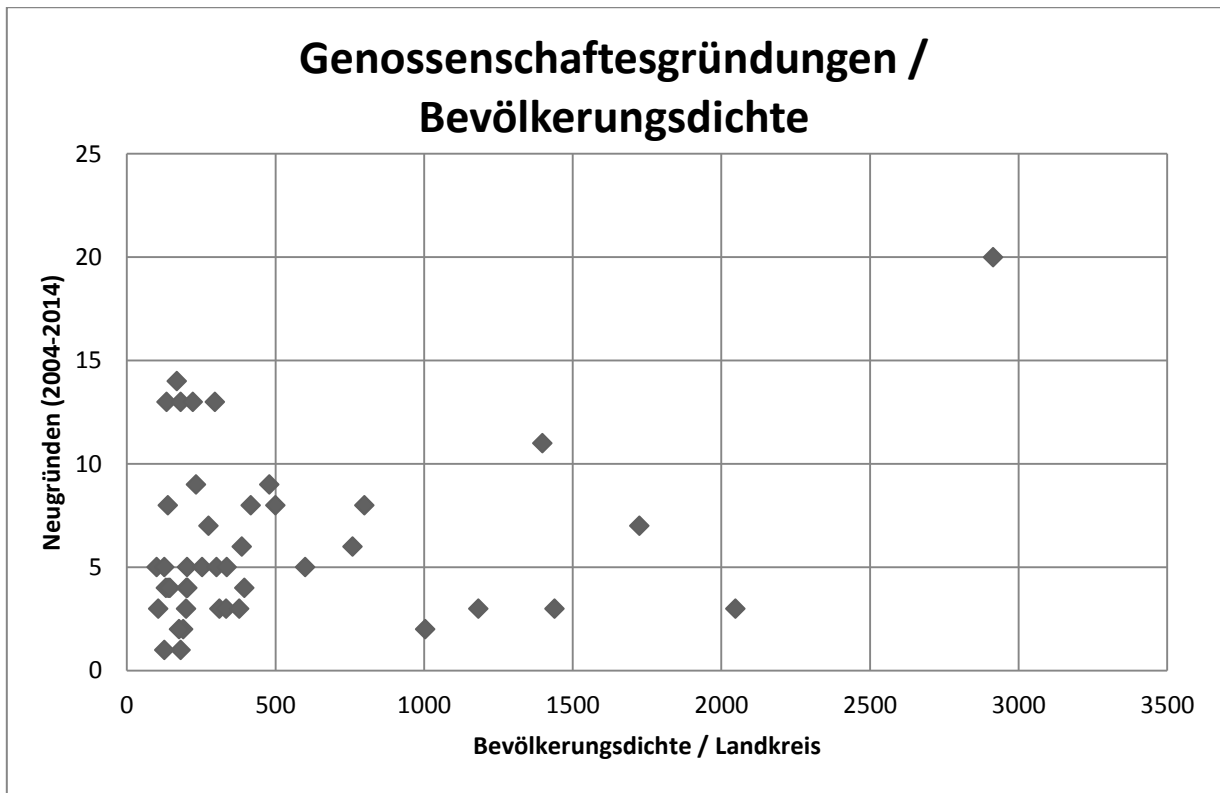
Dabei spiegelt auch die absolute Häufigkeit der Genossenschaftsgründungen in größeren Verdichtungsgebieten die „hohe Gründungsdynamik in wirtschaftlich starken Regionen“⁹ wider und legt die Annahme von klassischen Agglomerationsvorteilen nahe. Setzt man die Gründungsdynamik jedoch in einen Kontext zur Bevölkerungsdichte, relativiert sich dieser Effekt (siehe Tabelle 3). Bis auf die Gründungsdynamik in der Stadt Stuttgart (20 Gründungen zwischen 2004-2014) können keine deutlichen Unterschiede in der Gründungsaktivität zwischen Verdichtungsgebieten und ländlicheren Regionen festgehalten werden. Folglich beschränkt sich ein möglicher Agglomerationsvorteil bei der Genossenschaftsgründung auf Metropolen mit einer Bevölkerungsdichte über 2500 Einwohner pro km².

⁷ Grundlage ist hierbei die Definition des Landesamts für Statistik Baden Württemberg zu Betriebsgründung. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Definitionen, Stuttgart, 2013.

⁸ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2015): Statistische Berichte Baden-Württemberg. Gewerbeanzeigen. Stuttgart, 27.04.2015.

⁹ Brixy, U.; Sternberg, R. und Voderwülbecke, A. (2012): „Globale Entrepreneurship Monitor“ 2011, Hohe Gründungsdynamik in wirtschaftlich starken Regionen, in Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 1-7.

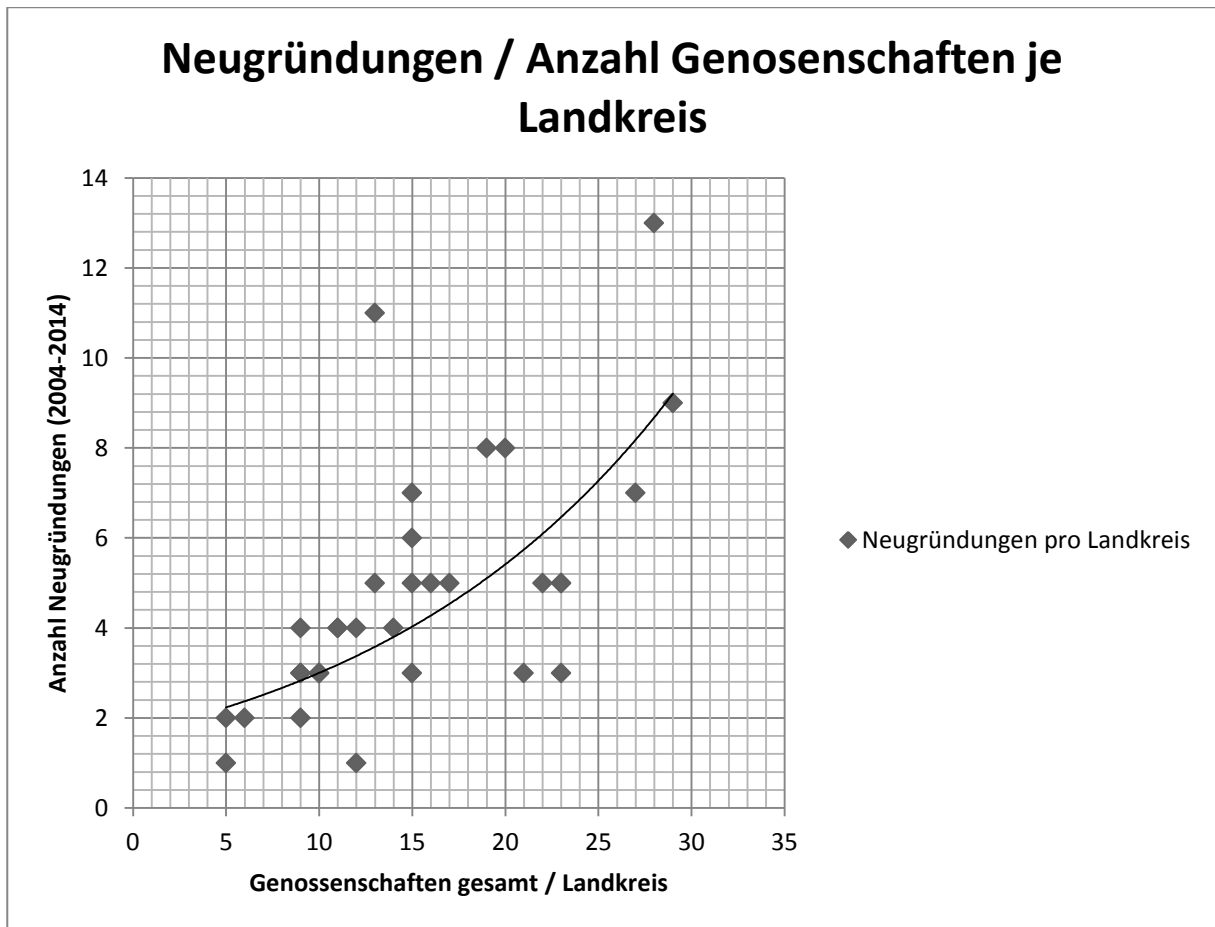
Tabelle 3: Genossenschaftsgründungen 2004-2014 in Bezug auf die Bevölkerungsdichte in den Landkreisen Baden-Württembergs.



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2015).

Wird aber das Verhältnis von Bestand zu Neugründungen betrachtet, so ist zu konstatieren, dass Genossenschaftsgründung sich tendenziell verstärkt in Regionen vollziehen, in denen Genossenschaften bereits etabliert sind und ein regionaler Wissens-Spill-Over Effekt zum Tragen kommt. Auf der Grundlage der bestehenden Daten kann diese Tendenz für die letzte Gründungsdynamik der Jahre 2004 bis 2014 in Baden-Württemberg nachgezeichnet werden (Tabelle 4). Somit kann ein positiver Zusammenhang zwischen dem Bestand und den Neugründungen festgestellt werden, welcher weitestgehend unabhängig von Raumstruktur ist.

Tabelle 4: Genossenschaftsgründungen 2004-2014 in den Landkreisen Baden-Württembergs in Bezug zu bestehenden Genossenschaften.



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2015).

Befördert wird dieser Effekt durch die vergleichsweise geringe Anzahl an Genossenschaften im Vergleich zu anderen Rechtsformen und Merkmale einer akteurszentrierten Kooperationen bei der Gründung.

Besonders bei der Verbreitung von Innovationen, wie im Falle von Energiegenossenschaften, kommt dieser Aspekt zum Tragen. Diese Überlegungen stehen somit in einem Widerspruch zu den Annahmen von Hostenkamp (2012), der vergleichbar eine hohe Gründungsaktivität von Energiegenossenschaften „in zusammenhängenden Räumen“ feststellte¹⁰. Bevöl-

¹⁰ „Energiegenossenschaften bilden organisationale Ökosysteme, die bis zu einem gewissen Grad von der Präsenz anderer Energiegenossenschaften profitieren. Genossenschaften kopieren gegenseitig Geschäftsmodelle und signifizieren sich die Funktionsfähigkeit der Organisation eines Geschäftsmodells innerhalb einer Genossenschaft“. Lars Holstenkamp, Jakob Müller 2013 (11): Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland. Leuphana Working Paper Series in Business and Law Nr. 14.

kerungsdichte und räumliche Konzentration können nur bedingt die Gründungsdynamik erklären, vielmehr stehen kontingente Faktoren und Effekte eines Wissens-Spill-Overs im Vordergrund.

Abschließende Betrachtungen

Das rapide genossenschaftliche Gründungsgeschehen der letzten Jahre ist in seiner Ausprägung vergleichbar mit der Gründungsdynamik von Energiegenossenschaften in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, wobei in jener Zeit Gründungen überwiegend in ländlichen Regionen stattfanden.¹¹

Das Interesse an der Gründung von Genossenschaften kann entsprechend über einen längeren Zeitraum hinweg als konstant betrachtet werden.¹²

Das rapide genossenschaftliche Gründungsgeschehen der letzten Jahre ist in seiner Ausprägung vergleichbar mit der Gründungsdynamik von Energiegenossenschaften in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, wobei in jener Zeit Gründungen überwiegend in ländlichen Regionen verortet wurden.¹³ Das Interesse an der Gründung von Genossenschaften kann entsprechend über einen längeren Zeitraum hinweg als konstant betrachtet werden.¹⁴

In der Betrachtung von räumlichen Faktoren, welche die Genossenschaftsgründung positiv beeinflussen, ist besonders die Dynamik mit Bezug auf die bestehende Verbreitung von Genossenschaften hervorzuheben. So lässt sich eine Tendenz aufzeigen, dass Genossenschaftsgründungen in Regionen mit einer relativen Häufigkeit an bestehenden Genossenschaften eher stattfinden, als in vergleichbaren Regionen mit geringerer Präsenz an bestehenden Genossenschaften. Diese Beobachtung stützt die Annahme

¹¹ Vgl. Holstenkamp, L.: The Rise and Fall of Electricity Distribution Cooperatives in Germany, Paper presented at the „Conference on Cooperative Systems“, Bolzano, 9 November 2012.

¹² Siehe hierzu auch Theurl Theresia „Was weiß Deutschland über Genossenschaften“. Münstersche Schriften zur Kooperation Band 96.

¹³ Vgl. Holstenkamp, L.: The Rise and Fall of Electricity Distribution Cooperatives in Germany, Paper presented at the „Conference on Cooperative Systems“, Bolzano, 9 November 2012.

¹⁴ Siehe hierzu auch Theurl Theresia „Was weiß Deutschland über Genossenschaften“. Münstersche Schriften zur Kooperation Band 96.

von Wissens-Spill-Over Effekten, welche besonders bei der akteursbezogenen Gründung von Genossenschaften stark ins Gewicht fallen.

Ebenso kann die wachsende Bedeutung von Metropolen bei Genossenschaftsgründungen vermutet werden. Da sich der Trend der Re-Urbanisierung in Deutschland und gleichermaßen in Baden-Württemberg fortsetzt¹⁵, ist davon auszugehen, dass urbane Zentren in der Zukunft eine noch wichtigere Rolle in der Diffusion von Innovationen spielen werden. Entsprechend kann weitere Forschung in diesem Bereich aufzeigen, ob es sich hierbei lediglich um einen einmaligen Effekt handelt, oder ob ein grundlegender Bedeutungszuwachs von Metropolen für die Genossenschaftsgründung besteht.

In einem völlig anderen Zusammenhang würde somit die Entwicklung der ländlichen Regionen stehen. Beschleunigt durch den demographischen Wandel können hier infrastrukturelle Veränderungen beobachtet werden, bei der nicht-kommunale Organisationen die öffentlichen Einrichtungen kontinuierlich ergänzen oder ganz überlagern¹⁶. Hier entwickelt sich Potenzial für genossenschaftliches Handeln: genossenschaftliche Dorfläden, Kindergärten, Kultureinrichtungen oder Schwimmbäder sind bewährte Ansätze¹⁷. Neuere Genossenschaftsideen entwickeln sich im Bereich der ärztlichen und pflegerischen Versorgung oder infrastrukturellen Projekten wie dem Breitbandausbau. Im Gegensatz zu der Einführung und Diffusion von Innovationen können Genossenschaften im ländlicheren Raum somit vermehrt zentrale Funktionen im Umfeld der Daseinsvorsorge kompensatorisch übernehmen¹⁸. Dabei sind gerade im ländlichen Raum besonders kontingente Faktoren, wie beispielweise das persönliche Engagement Ein-

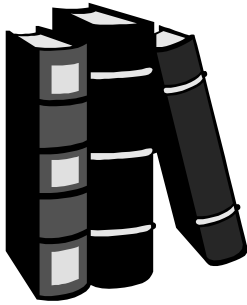
¹⁵ Vgl. Der Beitrag der ländlichen Räume Baden-Württembergs zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Kohäsion – Positionsbestimmung und Zukunftsszenarien. Institut für Raumordnung und Entwicklungsplanung 2011.

¹⁶ Vgl. Schnabel Christoph (2013): „Place-based, faith-based socio-spatial capacity of the German Evangelical Church. Regional Insights Volume 4, Issue 1, 2013.

¹⁷ Vgl. hierzu: Doluschitz R.et. al Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft. Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Sonderband 2013.

¹⁸ Siehe ebenso: Willersinn C., Lavèn P., Doluschitz R. (2015): Möglichkeiten und Grenzen von Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität im ländlichen Raum. In: ZfgG Band 65 (2015).

zelner, von besonderer Bedeutung. Die wachsende Divergenz von Verdichtungsräumen und ländlichen Räumen stellt die jeweiligen Regionen vor unterschiedliche Probleme und Herausforderungen. Die Gründungsdynamik der letzten Jahre hat jedoch gezeigt, dass Genossenschaften sich unter beiderlei Bedingungen behaupten und entstehen können.



Anzeige

Honold-Reichert, Thomas:

Praxishandbuch Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Strategische Steuerung der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an ein Mitgliederportfolio, 2003

Kompakt geschrieben, mit zahlreichen Abbildungen, Tabellen und Checklisten für den Praktiker in der wohnungsgenossenschaftlichen Unternehmung enthält dieses Praxishandbuch wesentliche Kernelemente aus der Dissertation des Autors.

Das Praxishandbuch verzichtet auf die Darstellung der empirischen Ergebnisse aus der Befragung der Wohnungsgenossenschaften sowie die Einbindung des Portfoliomanagements in das umfassende Housing Cooperative Real Estate Management und konzentriert sich auf die Aspekte des Portfoliomanagements in Wohnungsgenossenschaften (Grundzüge des Portfolios, Kriterien für die Beurteilung der Wohnungsbestände und der Mitglieder, Gegenüberstellung der Wohnungsbestands- und Mitgliederportfolios).

Das Praxishandbuch enthält Hinweise für eine mitgliederorientierte Gestaltung des Portfoliomanagements und genossenschaftsspezifische Besonderheiten bei der Einführung dieses strategischen Unternehmungsführungsinstruments.

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 - 2 34 81, E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29 € zuzüglich Versandkosten

Jens Kreuzfeldt

Die „Zweibahnstraße“ oder: Internationaler Austausch als Ressource

Als die 16-köpfige Besucherdelegation der Dobrogeda Sud Cooperativa Agricola aus der Schwarzmeerregion Constanza in Rumänien im November 2014 in der Karlsruher Zentrale eintraf, erlebten die Gastgeber eine Überraschung: Einer der Besucher entpuppte sich als eingetragenes Mitglied der ZG Raiffeisen eG. Man erinnerte sich wieder. Diese Verbindung reicht bis in das schwierige Erntejahr 2009 zurück, als die Marktnachfrage die Produktionskapazitäten der badischen Mitglieder überstieg und die Genossenschaft froh war, dass sie auf dem Wasserwege zusätzlich Getreide aus Rumänien importieren konnte. Damals bot sich die grenzüberschreitende Mitgliedschaft für den Anlieferer aus Rumänien an, weil bei diesem Geschäft das Preisabsicherungsmodell für Mitglieder Anwendung fand, von dem an anderer Stelle noch die Rede sein wird. Für den weitgereisten Besucher aus Constanza war dieser Termin also gewissermaßen ein „Heimspiel“ – eine neue Erfahrung, auch für die vielbesuchten Karlsruher Gastgeber.

Brasilien, Frankreich, Georgien, Indien, Kambodscha, Paraguay, Rumänien und Südkorea: Allein in den vergangenen fünf Jahren haben Besucherdelegationen von genossenschaftlichen Organisationen aus rund einem halben Dutzend Länder die Karlsruher Zentrale und ihre Niederlassungen besucht, um sich vor Ort zu informieren. Aber auch Klein- und Kleinstgenossenschaften aus Deutschland und Österreich sind dabei. Die ZG Raiffeisen eG, Raiffeisen-Hauptgenossenschaft für die Region Baden und Muttergesellschaft der ZG Raiffeisen-Unternehmensgruppe, ist zwar im internationalen Agrarhandel aktiv, vor allem in der grenzüberschreitenden Getreidevermarktung mit den BeNeLux-Staaten. Sie unterhält außerdem Geschäftskooperationen mit Unternehmen auf dem Balkan, in Rumä-

nien, der Schweiz, Japan und China.¹ Doch ganz offensichtlich ist sie auch über diese Kooperationsprojekte hinaus ein gefragtes Besuchsziel und Best-Practice-Objekt. Was führt all diese interessanten Besucher aus aller Welt ausgerechnet ins Badische? Welche Probleme und Trends im internationalen Genossenschaftswesen lassen sich ablesen? Was hatten wir diesen Besuchern zu erzählen? Und, nicht zuletzt: Was haben wir dabei gelernt? Eine Bilanz.

Kontakte und Visionen

Die meisten Besucherkontakte in der Karlsruher Zentrale kommen neben Exkursionen von wissenschaftlichen Projekten der Genossenschaftsforschung über die Genossenschaftsverbände zustande, mit denen die ZG Raiffeisen eine intensive Zusammenarbeit verbindet. Dies sind vor allem der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) in Stuttgart und der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) in Bonn, die aktiv in der internationalen genossenschaftlichen Entwicklungshilfe tätig sind.²

Die Verbände kennen die Bedürfnisse der internationalen Projektpartner und die regionalen Besonderheiten ihrer Mitglieder gleichermaßen am besten und wissen, wo es für welche Delegation etwas zu sehen gibt. Für Best-Practice-Beispiele im Agrarsektor und im Bereich Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften greifen beide Verbände regelmäßig auf die ZG Raiffeisen zurück, die den Besuch aus aller Welt schätzen gelernt hat. Die Karlsruher Hauptgenossenschaft sieht sich dabei auch als Botschafter des Genossenschaftsgedankens, wie er von Friedrich Wilhelm Raiffeisen geprägt wurde. „Teil unserer Vision ist, dass wir unser Unternehmen mit all seinen Funktionen in die Welt tragen“, sagt Stefan Hodapp, Leiter der

¹ Eine Übersicht findet sich unter: Raiffeisen in aller Welt, siehe: <http://www.zg-raiffeisen.de/wir-ueber-uns/wir-in-der-raiffeisen-organisation/raiffeisen-in-aller-welt/>.

² Einen guten Überblick bieten Paul Armbruster und Steffen Müller: Die Rolle von Genossenschaften bei der Entwicklung von wirtschaftlichen und sozialen Strukturen in Schwellen- und Entwicklungsländern, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung (2014), S. 26-37.

Stabsstelle Service und Projektmanagement (SPM) und Verantwortlicher für das Mitgliederwesen bei der ZG Raiffeisen eG. „Das ist quasi auch ein Stück Entwicklungshilfe. Wenn wir mit unseren Erfahrungen helfen können, umso besser.“

Solche Best-Practice-Beispiele können für Genossenschaftsprojekte in Schwellen- und Entwicklungsländern wertvolle Anregungen bieten, die mit ganz individuellen Problemen zu kämpfen haben und dabei von den Erfahrungen von etablierten Unternehmen mit langer genossenschaftlicher Tradition profitieren können. „Im Endeffekt geht es um den Export von genossenschaftlichen Geschäftsmodellen, die sich bei uns bewährt haben“³, sagt Prof. Dr. Reiner Doluschitz, der zuletzt 2014 im Rahmen eines akademischen Projektes eine Delegation aus Brasilien nach Baden-Württemberg einlud.

Dabei ist allen Beteiligten sehr wohl bewusst, dass dies leichter gesagt als getan ist. Denn Unternehmensmodelle, die sich in einem bestimmten Kontext über einen längeren Zeitraum erfolgreich „organisch“⁴ entwickeln konnten, lassen sich keineswegs einfach unbesehen auf andere Länder und andere Verhältnisse übertragen. Zu unterschiedlich sind in der Regel die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, kulturelle Wahrnehmungen und Erwartungen. „Brasilien ist nun einmal ein Schwellenland und hat ganz andere Prioritäten bei seinen Problemen, etwa beim landwirtschaftlichen Strukturwandel oder bei der Lebensmittelsicherheit“⁵, sagt Professor Doluschitz. Doch bedeutet dies natürlich nicht, dass man nicht voneinander lernen kann. Umso wichtiger seien internationaler Austausch und Wissenstransfer, um angepasste Betriebsentwicklungsstrategien entwickeln zu können, die für die Verhältnisse vor Ort geeignet sind.

³ Wenn die Wüste aufblüht. Besuch aus Brasilien, siehe: <http://www.zg-raiffeisen.de/wir-ueber-uns/gesellschaftliches-engagement/forschung/wenn-die-wueste-aufblueht/>.

⁴ Armbruster/Müller, (Fn. 2), S. 26.

⁵ Wenn die Wüste aufblüht (Fn. 3).

Dabei tun beide Austauschpartner, Besucher und Gastgeber, gut daran, die Kooperation nicht als „Einbahnstraße“⁶ zu sehen, sondern auch mit eigenen Zielsetzungen zu verbinden. Dies muss nicht unbedingt ein materieller Gewinn sein, etwa in Form von konkreten Geschäftskooperationen. „Abgesehen von vielen interessanten Begegnungen konnten wir unseren Horizont erweitern und sehen, was in anderen Teilen der Welt gerade aktuell los ist“, meint Stefan Hodapp im Rückblick. „Und man sieht, was eine Idee bewirken kann. Zu sehen, was andere unter solchen Bedingungen geschafft haben, gibt Motivation und Anregungen für neue Gedankenansätze, die sich mit einem guten Konzept und Durchhaltevermögen auch irgendwann verwirklichen lassen. Das habe ich aus diesen Besuchen gelernt.“

Probleme und Erkenntnisse

Leider haben die Fragen, Anliegen und Diskussionsbeiträge der genannten Besuchergruppen in den letzten fünf Jahren nur allzu oft in der einen oder anderen Form bestätigt, worauf Kenner der genossenschaftlichen Entwicklungshilfe und die Genossenschaftsforschung in zahlreichen Beiträgen an dieser und anderer Stelle immer wieder hingewiesen haben: Die Gründung einer Genossenschaft an sich ist noch nicht unbedingt eine Lösung.⁷

Es ist ein grausames Paradoxon, dass ausgerechnet diese Organisationsform der unternehmerisch organisierten Selbsthilfe, die für viele Menschen in Schwellen- und Entwicklungsländern häufig die einzig reelle Chance bietet, sich einen fairen Zugang zum Markt und damit eine Existenz aufzubauen, außerhalb der sogenannten ersten Welt keineswegs immer den besten Ruf genießt.

⁶ Armbruster/Müller, (Fn. 2), S. 34.

⁷ Armbruster/Müller, (Fn. 2), S. 26.

Wer die Beiträge in dieser und in anderen Zeitschriften verfolgt hat, weiß, dass vor allem (aber bei weitem nicht nur) in den ehemals sozialistischen Staaten Osteuropas, Afrikas und Asiens der Begriff Genossenschaft bei vielen Menschen nicht nur gute Erinnerungen weckt. Häufig wurden und werden Genossenschaften als politische Organisationsform instrumentalisiert oder anderweitig für staatliche Zwecke eingespannt und damit in ihrem Wesenskern deformiert. Etwa, wenn Genossenschaften soziale oder gesellschaftliche Aufgaben aufgebürdet wurden, weil die staatlichen Strukturen versagen. Oder wenn Genossenschaften zu staatlich festgelegten Preisen ein- oder verkaufen müssen oder (meistens) beides.⁸

Unter solchen Bedingungen ist es kaum möglich, sich mit vereinten Kräften einen fairen Zugang zum Markt zu erarbeiten, wofür diese Unternehmensform immerhin einmal von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Wilhelm Haas erdacht wurde. Anders als in Deutschland kennen Genossenschaften in vielen Staaten keine Rechtssicherheit oder gar ein Genossenschaftsgesetz, in dem ein gesetzlicher Förderauftrag für die Mitglieder ihrer Organisationsform verankert und geschützt ist. Um so wichtiger ist es für diese Organisationen, sich soweit wie möglich von Fremdeinflüssen durch staatliche Stellen oder Marktmonopolisten zu befreien.⁹

Die durchaus willkommenen sozialen Nebenwirkungen von Genossenschaftsprojekten in Schwellen- und Entwicklungsländern können außerdem mitunter zu dem Trugschluss verleiten, eine Genossenschaft sei eine karitative Einrichtung. Vielmehr handelt es sich um unternehmerisch organisierte Selbsthilfe, die auf Dauer nur funktionieren kann, wenn sie sich wirtschaftlich selbst trägt. So geraten Genossenschaftsprojekte in besonders armen Regionen häufig dann in Schwierigkeiten, wenn ihnen soziale

⁸ Einen guten Überblick bietet das Interview mit Paul Armbruster, Leiter Internationale Beziehungen beim DGRV, in: Berthold Eichwald/Klaus Josef Lutz: Erfolgsmodell Genossenschaften. Möglichkeiten für eine werteorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 275-280.

⁹ Armbruster/Müller, (Fn. 2), S. 26-29.

Aufgaben aufgebürdet werden, bei denen staatliche oder gesellschaftliche Stellen versagen. Die Genossenschaft hat ihren sozialen Zweck erfüllt, wenn sie ihre Mitglieder in die Lage versetzt, sich selbst zu ernähren und erfolgreich in ihrem jeweiligen Markt zu bestehen.¹⁰

Der wichtigste Erfahrungswert, den das Mitgliederwesen der ZG Raiffeisen aus seinen internationalen Austauschprojekten gewonnen hat, wirkt daher nicht zufällig wie eine Art globaler Kollateralschaden dieser häufig unwürdigen Rahmenbedingungen. „Vielen von unseren Besuchern aus Schwellen- und Entwicklungsländern fehlt vor allem eines: Vertrauen“, sagt Stefan Hodapp, und bringt damit das Anliegen auf den Punkt, was alle Besuchergruppen - wenn auch in unterschiedlicher Intensität - vereint, die er in 15 Jahren Mitgliederarbeit erlebt hat. „In diesen Ländern können sich die Menschen oftmals gar nicht vorstellen, dass es da eine Organisation geben soll, die nur für ihr Wohl da ist und der es, anders als vielen staatlichen Stellen, nicht egal ist, was sie denken und was aus ihnen wird. Letztendlich lebt eine Genossenschaft ja vom Vertrauen ihrer Mitglieder. Und die Organisationen wiederum wissen oft nicht, wie sie so eine Vertrauensbasis aufbauen sollen nach dem, was ihre Mitglieder häufig in früheren Zeiten erlebt haben.“¹¹

Lösungen und Ansätze

Hier kann in der Tat der Erfahrungsschatz der ZG Raiffeisen eG im Bereich Mitgliederwesen helfen, die aufgrund verschiedener Besonderheiten eine Art Musterbeispiel für eine ländliche Genossenschaft darstellt.¹² Erstens

¹⁰ So Paul Armbruster beim World Food Day 2012, siehe: Genug für alle, zu wenig für jeden: World Food Day 2012, Universität Hohenheim, 7. November 2012, siehe: <http://www.zg-raiffeisen.de/wir-ueber-uns/gesellschaftlichesengagement/forschung/world-food-day-2012>.

¹¹ Siehe dazu: Jens Kreutzfeldt: Stark, wenn Sie es sind, oder: Wie erweckt man ein vor sich hin schlummerndes Mitgliederwesen?, in: GenoGraph 12/2012, S. 30-33, sowie grundlegend: Reiner Doluschitz/Joachim Klaus: Mitgliedschaft als Ressource im Wettbewerb, in: GenoGraph 12/2012, S. 39-42.

¹² Einen Überblick dazu bietet Reiner Doluschitz: Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland – Entwicklung, Bewertung und perspektivische Herausforderungen, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung (2014), S. 68-85.

gehört die Muttergesellschaft der ZG Raiffeisen-Unternehmensgruppe zu den wenigen Regionalzentralen im Verbund der Raiffeisen-Organisation, die heute nach wie vor die traditionelle Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft pflegen. Auf globalisierten und überwiegend von Konzernstrukturen geprägten Agrarmärkten ist dies inzwischen eher ungewöhnlich. Zweitens kennzeichnet sie eine nahezu einzigartige Mitgliederstruktur mit rund 97 Prozent Einzelmitgliedern aus landwirtschaftlichen Betrieben. Drittens, ein im besten Sinne ungewöhnliches Mitgliederwesen, das in den vergangenen rund 20 Jahren konsequent nach den Bedürfnissen der Mitglieder umgebaut und dabei mit exklusiven Mitgliederleistungen immer weiter verfeinert wurde.¹³

Dieses Mitgliederkonzept ist keineswegs einfach vom Himmel gefallen, sondern das Ergebnis eines langwierigen Prozesses, in dem sich die ehemalige Raiffeisen-Zentralgenossenschaft Karlsruhe seit Ende der 1990er Jahre schrittweise aus einem empfindlichen Mitgliedertief zurückkämpfte. Es ist damit auch eines von vielen Beispielen dafür, dass sich auch die Genossenschaften der sogenannten ersten Welt stets selbst prüfen und erneuern müssen, bevor sie Entwicklungshilfe in Form von Geschäftsmodellen leisten können.

Das Konzept basiert auf dem Grundgedanken, Anreize für die Mitglieder zu schaffen, wieder an ihre Genossenschaft zu glauben und Anteile zu zeichnen, sagt Stefan Hodapp.¹⁴ In Zeiten globalisierter und immer volatilerer internationaler Rohstoffmärkte bestand dieser Anreiz vor allem darin, Wege zu finden, die Mitglieder vor den schlimmsten Auswüchsen der Entwicklungen auf ihren Branchmärkten zu schützen. Zugleich sollten die Mit-

¹³ Die ZG Raiffeisen eG wurde dafür 2012 vom Dachverband der Europäischen Agrarge nossenschaften (COGECA) mit dem „European Award for Co-operative Innovation“ in der Kategorie „Genossenschaftliches Unternehmertum/Mitgliedsservice“ für das innovativste genossenschaftliche Mitgliederwesen Europas ausgezeichnet. Europäischer Innovationspreis 2012 für die Mitgliederarbeit der ZG Raiffeisen, siehe: <http://www.zg-raiffeisen.de/wir-ueber-uns/mitgliedschaft/innovationspreis-fuer-unsere-mitgliederarbeit>.

¹⁴ Kreutzfeldt, J., (Fn. 11), S. 33.

glieder möglichst an positiven Marktbewegungen und am Unternehmenserfolg beteiligt werden.

Der Schlüssel zum letztendlichen Erfolg dieses Konzeptes lag in der Erkenntnis, wenn die Mitglieder sich mit ihrer Genossenschaft identifizieren sollen, muss diese ihnen zu nächst einmal zuhören, um überhaupt ihre Bedürfnisse zu kennen. „Wenn die Mitglieder das Gefühl haben, die Genossenschaft ist nicht für ihre Bedürfnisse da, dann wenden sie sich irgendwann ab“¹⁵, sagt Stefan Hodapp. Mit anderen Worten: Eine gute Genossenschaft ist für die Mitglieder da und nicht umgekehrt.

Versuche und Beispiele

Ende der 1990er Jahre war die Mitgliederzahl der damaligen badischen Raiffeisen Zentralgenossenschaft Karlsruhe eG auf unter 800 gefallen, gesunken von 1.100 im Jahre 1980. Der Anteil der natürlichen Personen unter den Mitgliedern war bereits damals mit rund 70 Prozent recht hoch, doch hielten diese Mitglieder nur rund 15 Prozent der Geschäftsanteile, die Mitgliedsgenossenschaften dagegen über zwei Drittel. Ganz offensichtlich waren die Anreize für Einzelmitglieder nicht sehr attraktiv, Anteile zu zeichnen, die Identifikation mit ihrer regionalen Hauptgenossenschaft eher gering. Zu dieser Zeit kämpfte die badische Zentralgenossenschaft wie viele andere Raiffeisen-Genossenschaften in Deutschland mit dem Strukturwandel von einer örtlichen Lagerhausgenossenschaft zum modernen Dienstleister für die Landwirtschaft und die vor- und nachgelagerten Branchen in der Region.

Vor diesem Hintergrund entstanden die heutigen Mitgliederangebote der ZG Raiffeisen eG. Bewährte Fundamente für eine hohe Mitgliederidentifikation sind bekanntlich eine wirtschaftlich attraktive Mitgliedschaft, die die Mitglieder am gemeinsamen Unternehmenserfolg beteiligt. Immerhin sind diese ja Teilhaber und Eigentümer ihrer Genossenschaft zugleich. Dazu

¹⁵ Kreutzfeldt, J., (Fn. 11), S. 31.

gehören Dividenden- und Bonussysteme, die auf die besonderen Bedürfnisse der Mitglieder zugeschnitten sind.¹⁶ Der erste Schritt war bei der ZG Raiffeisen eG die Einführung einer jährlichen Dividende auf die gezeichneten Geschäftsanteile sowie eine umsatzabhängige Warenrückvergütung für Mitglieder. Damit erhält jedes Mitglied für jeden Euro und für jede Tonne Getreide, die es über die Genossenschaft umsetzt oder vermarktet, eine Vergütung. Es bekommt zudem Rabatte und Treueboni, Betriebsmittelkredite auf seine Geschäftsanteile, wenn es einmal größere Anschaffungen zu finanzieren gibt, und konnte bis vor kurzem auch Genussrechtskapital zeichnen. Das Prinzip liegt also darin, dass gemeinsames Wirtschaften sich für beide Seiten lohnt. Das Unternehmen kann den Gewinn anschließend gemäß dem genossenschaftlichen Förderauftrag wieder zum Wohle des Mitglieds in die Genossenschaft reinvestieren.

Wenig später folgten die ersten exklusiven Vermarktungsmodelle, mit denen Mitglieder sich für eine Grundgebühr gegen negative Preisentwicklungen auf Getreide- und Energiemärkten absichern können. Zugleich ist es für das Mitglied trotzdem möglich, von positiven Marktentwicklungen zu profitieren. Wenn der Preis steigt, kann das Mitglied den Preis einmalig nachfixieren. Je nach Vermarktungsmodell kann man sich so konservativ oder offensiv am Markt bewegen. Der Kontrakt bedeutet praktisch eine solide Anlagemöglichkeit für die jährliche Ernte.

Heute hat die ZG Raiffeisen über 3.500 Mitglieder, die Geschäftsanteile im Wert von rund 20 Millionen Euro halten. Tendenz steigend. Dies ist wichtig, denn gerade in Zeiten immer volatilerer internationaler Rohstoffmärkte bringt eine stabile Kapitaldecke einem mittelständischen Genossenschaftsunternehmen die Möglichkeit, auch international zu bestehen, unabhängig zu wirtschaften und seine Selbstbestimmung zu wahren.¹⁷

¹⁶ Doluschitz, R., (Fn. 12), S. 70f. Siehe auch Doluschitz, R./Klaus, J., (Fn. 11), S. 39-42.

¹⁷ Kreutzfeldt, J., (Fn. 11), S. 32.

Fragen und Antworten

Was interessiert nun die Besucher aus aller Welt? „Einfach alles“, sagt Stefan Hodapp schlicht. Von alten und neuen Produktideen über die Warenpräsentation in den Raiffeisen Märkten, Spargelschäler, Düngemischanlagen oder die mobile Saatgutaufbereitungsanlage in Bruchsal bis hin zur Logistik bei der Schiffsverladung.

Die zentralen Fragen drehen sich jedoch meistens um Themen der Unternehmens- und Mitgliederorganisation, vom Rückvergütungsmodell bis hin zur Pensionskasse. Wie organisiert man ein funktionierendes Mitgliederwesen? Wie baut man ein Riskomanagementsystem auf? Wie kann man Betriebsmittelkredite für die Mitglieder organisieren, ohne dass sich beide Seiten finanziell übernehmen? Wie beteilige ich die Mitglieder dauerhaft an der Wertschöpfungskette? Wie organisiere ich eine Mitglieder- oder Vertreterversammlung, und wie wählt man einen genossenschaftlichen Beirat?

Leider sind Wahlen und demokratische Selbstverwaltung, die für Raiffeisen und Haas zum Genossenschaftsprinzip dazugehörten, auch nicht für alle Besucherdelegationen selbstverständliche Erfahrungen. Dabei sind gerade ein partnerschaftlicher Dialog und eine funktionierende Selbstbestimmung für die Entstehung eines „Wir-Gefühls“ und für das Vertrauensverhältnis zwischen Mitglied und seiner Genossenschaft aus naheliegenden Gründen ganz wesentlich.¹⁸ Die meisten internationalen Besucher stehen dabei noch ganz am Anfang und ihre Genossenschaftsprojekte stecken, wie es 2011 ein Mitglied der Besucherdelegation des kambodschanischen Landwirtschaftsministeriums formulierte, häufig „noch in den Kinderschuhen.“¹⁹ Umso erfreulicher ist es für die Gastgeber, die eine oder andere Erfolgsge-

¹⁸ Reiner Doluschitz: Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland – Entwicklung, Bewertung und perspektivische Herausforderungen, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung (2014), S. 68-85, hier: S. 70f. Siehe auch Reiner Doluschitz/Joachim Klaus: Mitgliedschaft als Ressource im Wettbewerb, in: GenoGraph 12/2012, S. 39-42.

¹⁹ Frischer Wind aus Fernost, 15. November 2011, siehe: <http://www.zg-raiffeisen.de/wir-ueber-uns/gesellschaftliches-engagement/forschung-und-kooperation/frischer-wind-aus-fernost/>.

schichte aus dem Kreis ihrer Besucherprojekte zu verfolgen, aus denen auch schon persönliche Freundschaften entstanden sind.

Stefan Hodapp und sein Mitarbeiter Markus Weißbecher erklären ihren Besuchern jedesmal gern, welchen Weg sie mit ihrer eigenen Genossenschaft beschritten haben und zu welchen Lösungen sie dieser Weg geführt hat. Auch wenn die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Besucher häufig ganz anders aussehen, können sie den Gästen letztendlich stets nur denselben grundlegenden Rat geben: Schlüssel zu der erfolgreichen Mitgliederentwicklung der ZG Raiffeisen war die Einrichtung eines professionellen Mitgliederwesens im Jahr 1997.

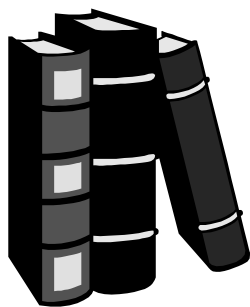
Dafür ist eine Institution erforderlich, die sich in der Organisation speziell um die Bedürfnisse der Mitglieder kümmert. Sie berät die Mitglieder, organisiert Veranstaltungen, Fachexkursionen und Ausbildungsangebote für junge Landwirte wie die ZG-Akademie, in der junge Nachwuchskräfte an die genossenschaftliche Gremienarbeit herangeführt werden. Heute geht die Genossenschaft aktiv auf die Mitglieder zu, anstatt sie kommen zu lassen. „Wenn diese Botschaft auch bei den Besuchergruppen angekommen ist, haben wir unsere Aufgabe als Botschafter des Genossenschaftswesens erfüllt“, meint Stefan Hodapp.

Die „Zweibahnstraße“

Paul Armbruster, ein ausgewiesener Kenner der internationalen genossenschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit, hat es auf den Punkt gebracht: Modelle lassen sich nicht einfach exportieren, Werte und Erfahrungen schon.²⁰ Hier teilen alle Genossenschaften auf der Welt – sofern man sie denn lässt – einen ideellen Wesenskern. Wie die Genossenschaftsforschung an dieser und anderer Stelle immer wieder gezeigt hat, gibt es dafür kein Patentrezept. Genossenschaften sind genaugenommen das Gegenteil einer Patentlösung. Die Stärke dieser Organisationsform liegt gera-

²⁰ Armbruster, P. (Fn. 8), S. 279.

de darin, ihren Mitgliedern optimale Entfaltungsmöglichkeiten bei der Verwirklichung ihrer individuellen Bedürfnisse vor Ort zu bieten. Solange sie zusammenhalten. Und solange ihnen die allgemeinen Rahmenbedingungen in ihren Ländern möglichst ungehinderte Entfaltungsmöglichkeiten für ihr Vorhaben bieten. Leider ist dies bei weitem nicht überall auf der Welt der Fall. Durch die „Zweibahnstraße“ internationaler Austausch haben wir von unseren Besuchern aus aller Welt daher etwas Wichtiges gelernt: Was wir haben und was wir daraus machen können.



Anzeige

Buzziol-Reukauff, Steffi:
Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis 2006

Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband
e. V.

22. Juli 2013

Sowohl vor dem regulatorischen Hintergrund nach Basel II als auch aus ökonomischen Gesichtspunkten erfordert eine risikoadäquate Gesamtbanksteuerung künftig die Erfassung aller wesentlichen Risiken einer Bank. Ab 01. Januar 2007 sind damit neben Marktpreis- und Kreditrisiken auch operationelle Risiken in das Risikomanagement von Kreditgenossenschaften zu integrieren. Das umfasst sowohl die verpflichtende Unterlegung mit Eigenkapital als auch die aufsichtsrechtliche Prüfung und Offenlegung dieser dritten wichtigen Risikoart. Nach quantitativen und qualitativen Mindeststandards ist ein operationelles Risikomanagementsystem – unabhängig von der Bankgröße – für jedes genossenschaftliche Kreditinstitut zu entwickeln und zu implementieren.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, Genossenschaftsbanken bei diesem Prozess zu unterstützen. Dazu wurde ein pragmatischer Leitfaden konzipiert, der Lösungsansätze für den künftigen Umgang mit operationellen Risiken aufzeigt.

Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Welche aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Management operationeller Risiken kommen auf Kreditgenossenschaften zu?
- Welche dieser Maßnahmen werden im genossenschaftlichen Bankensektor bereits angewendet und welche sind geplant? Gibt es bereits eine Best Practice?
- Welche Handlungsalternativen haben Kreditgenossenschaften, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen und diese bankintern optimal umzusetzen?

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 59,- € bzw. 49,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

5 Fragen – 5 Antworten

Zur Rolle des Ehrenamts in ländlichen und gewerblichen Genossenschaften

Neben der Selbsthilfe und der Selbstverantwortung gilt die Selbstverwaltung als eines der grundlegenden genossenschaftlichen Prinzipien. Um diesem Prinzip gerecht werden zu können, bedarf es des Ehrenamts. Das Ehrenamt vertritt im Vorstand die Interessen der Mitglieder in der Geschäftsführung, im Aufsichtsrat übt es zentrale Aufsichtsfunktionen aus und im Gesamtbild gewährleistet es, dass die Mitgliederorientierung in einer Genossenschaft nicht nur eine hohle Phrase, sondern gelebte Realität bleibt. Als Schnittstelle zwischen Mitgliedern und Gemeinschaftsbetrieb repräsentiert das Ehrenamt die Genossenschaft zudem nach innen und nach außen. Im Folgenden werden verschiedene Aspekte der ehrenamtlichen Tätigkeit in ländlichen und gewerblichen Genossenschaften beleuchtet. Die Ausführungen werden dabei von bewusst zuspitzenden Fragen geleitet und sollen den Entwicklungsbedarf und Entwicklungspotentiale in Sachen Ehrenamt aus Sicht der Autoren hinweisen.

1. Ehrenamt - Anfang und Ende?

Ohne das Ehrenamt wären Genossenschaften heute nicht denkbar. Vielen Genossenschaften ermöglicht es gar erst, am Markt teilzunehmen, da dessen Leistungen eben nicht vollumfänglich und marktgerecht entlohnt werden müssen. Engagement und Idealismus der Mitglieder bringen besonders kleinen und neu gegründeten Genossenschaften Kosten- und Wettbewerbsvorteile am Markt. Die Euphorie des Aufbruchs, der Geist des Zusammenhalts gegen ungünstige Marktentwicklungen, das Füreinander-Einstehen im Zuge des gemeinschaftlichen Handelns, das aktive Mitgestalten in der Gruppe – dies alles sind die Grundsteine und Eckpfeiler der ge-

nossenschaftlichen Organisation am Markt und das Öl im Motor ehrenamtlichen Engagements.

Das Gros der Genossenschaften ist allerdings mittlerweile ihrer Gründungsphase entwachsen, auf den Märkten etabliert und hochkomplexen Wettbewerbsbedingungen unterworfen. In Anbetracht ihrer Verantwortung sollten ehrenamtliche Vorstände und Aufsichtsräte mit den Leitungsorganen vergleichbarer Unternehmen zumindest auf Augenhöhe sein, um die richtigen Entscheidungen für die Genossenschaft treffen zu können. Damit aber nicht genug: Neben fachlicher Kompetenz verlangt der Markt von einer modernen Unternehmensführung Flexibilität, Schnelligkeit, effiziente Kontrollsysteme und schlanke Entscheidungsstrukturen. Kann ein mit Laien besetztes Ehrenamt in einem solchem Umfeld seinen originären Aufgaben in Leitung und Aufsicht der Genossenschaft noch gerecht werden? Kann es weiterhin als Impulsgeber im Wettbewerb fungieren und seinem Auftrag gegenüber den Mitgliedern gerecht werden? Oder entwickelt sich das Ehrenamt für erfolgreiche Genossenschaften unter Umständen zu einem Hemmschuh im Wettbewerb?

Es wäre ein eklatanter Fehler, die hervorragende Arbeit des Ehrenamts in den Genossenschaften in Zweifel zu ziehen. Es wäre aber auch ein Fehler, das Ehrenamt als statisches Konstrukt zu betrachten, dessen Funktion, Anforderungsprofil und Kompetenzbereich starr vorgegeben sind.

Vielmehr muss es das Selbstverständnis des Ehrenamts sein, wie der gemeinsame Geschäftsbetrieb der Genossenschaft dynamisch und zukunftsgerichtet an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst und weiterentwickelt werden kann.

Dabei sind unter anderem Fragen der Qualifizierung, der Kompetenzzuteilung, der Organisationsentwicklung und der Nachwuchsförderung zu beantworten. Dies mag mit Anstrengungen verbunden und unbequem sein, garantiert aber den Bestand der genossenschaftlichen Identität des Unternehmens. Und Genossenschaft bedeutet nach wie vor Stärke im Wettbewerb durch klare Mitgliederorientierung.

2. Ehrenamt - Kann jeder?

Wird über das Ehrenamt in Genossenschaften gesprochen, wird von Wissenschaft und Praxis meist dessen Professionalisierung eingefordert. Dabei handelt sich um keine Mahnung pro forma, sondern um einen unumgänglichen Schritt in Richtung Zukunft der Genossenschaften. Es muss klar sein, dass Ehrenamt in einer Genossenschaft eben nicht „jeder“ kann.

Geeignete fachliche Qualifikationen, persönliche Kompetenzen und ausreichend Zeit sind notwendige Voraussetzungen, um die Herausforderungen im Ehrenamt bewältigen zu können. Fundierte Kenntnisse über die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats und Vorstands in einer Genossenschaft oder über die Interpretation von Bilanzen und Prüfungsberichten gehören zum Basiswissen, das man sich spätestens bei Übernahme eines Mandats aneignen muss. Das Ehrenamt muss darüber hinaus mit immer mehr Fragestellungen zurechtkommen, denen es in der sonstigen Lebenswelt nicht begegnen würde: Wie sind die Chancen und Risiken einer Internationalisierung zu bewerten? Wie soll mit weltweiten Megatrends umgegangen werden? Welche Mitgliederbindungs- und Marketingkonzepte sind zielführend?

Für das Ehrenamt wird branchenspezifische rechtliche, betriebswirtschaftliche und strategische Fachkompetenz immer wichtiger wenn es darum geht, die Genossenschaft in die Zukunft zu führen. Die Betonung liegt in diesem Zusammenhang auf dem Wort „führen“, denn das Ehrenamt steht in der Pflicht, die Mitglieder über den Weg der Genossenschaft aufzuklären und sie mitzunehmen. Das ist ein nicht immer einfaches Unterfangen, wird der kritische Ruf der Mitglieder doch meist umso lauter, je komplexer die Führungsprozesse sind und umso höher die wirtschaftliche Abhängigkeit der Mitglieder von der Leistung der Genossenschaft ist. Von ausgeprägten rhetorischen und kommunikativen Fähigkeiten kann hierbei nur profitiert werden.

Genossenschaften und die ihnen nahestehenden Verbände und Organisationen sind gut beraten, die Professionalisierung und Sensibilisierung des Ehrenamts für marktseitige Herausforderungen voranzutreiben. Der Ba-

den-Württembergische Genossenschaftsverband e. V. zeigt sich in diesem Feld sehr aktiv und bietet unter anderem Ehrenamtsschulungen zu verschiedenen, auf die Bedürfnisse der jeweiligen Genossenschaft abgestimmten Themen an. Mittlerweile sind diese Schulungen in den Genossenschaften auch ein anerkanntes Instrument der Geschäftsführung in der Kommunikation mit den Gremien.

Aber auch hier darf der Status Quo nicht zum Maß der Dinge werden. Für die Zukunft sind weitergehende Maßnahmen anzudenken. Ein Ansatzpunkt könnte sein, zusammen mit den Genossenschaften darüber zu diskutieren, Mindestvoraussetzungen für die Bekleidung eines Ehrenamts zu definieren und über Satzungsregelungen verpflichtend einzuführen. Es wäre beispielsweise denkbar, dass jedes gewählte Vorstands- und Aufsichtsratsmitglied ein speziell auf die Belange der Genossenschaft und Branche abgestimmtes Schulungsprogramm zu absolvieren hat, bevor es sein Amt aktiv wahrnehmen darf. Auch die regelmäßige Auffrischung der Kenntnisse ist nötig, in Compliance-Richtlinien erster größerer Genossenschaften ist dies bereits festgehalten.

3. Ehrenamt - Jugend vor?

Um richtige Entscheidungen zu treffen, ist bekanntermaßen Erfahrung und Lebensweisheit notwendig. Ebenso verhält es sich in den genossenschaftlichen Gremien. Allerdings sind gerade die jungen und kritischen Köpfe zukunftsweisende und unverzichtbare Impulsgeber für eine Genossenschaft und als „die Mitglieder von Morgen“ eine wesentliche Bereicherung in Aufsichtsrat und Vorstand. Es wird es daher eine der zentralen Herausforderungen sein, junge Mitglieder nicht nur an die Genossenschaft, sondern auch an die Gremien zu binden.

Junge Mitglieder zeichnen sich heute im Allgemeinen durch ihre gute Ausbildung, in vielen Fällen aber auch durch eine nicht allzu stark ausgeprägte Bindung gegenüber ihrer Genossenschaft aus. Es müssen daher besondere Bemühungen unternommen werden, sie von der Leistung der Genossenschaften zu überzeugen. Hierzu gehört, dass bereits dem Nachwuchs Sinn

und Mehrwert genossenschaftlichen Handelns sowie die persönlichen Einfluss-, Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Ehrenamt näher gebracht werden. Um die Führungskräfte in landwirtschaftlichen Betrieben von morgen für die genossenschaftliche Idee zu begeistern und diese langfristig an ihre Unternehmen zu binden, hat der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband e. V. unter anderem Schulungen zum Genossenschaftswesen in Fachschulklassen für Landbau und Weinbau ins Leben gerufen. Gleichzeitig bietet er Beratungsangebote in Hinblick auf genossenschaftsspezifische Kommunikations- und Bindungskonzepte an. Letztendlich sind aber die Bestrebungen der Genossenschaften selbst maßgeblich, Jungmitgliedern die Möglichkeit zu bieten, sich aktiv in die Organisation einzubringen. So können junge Mitglieder frühzeitig gestalten, strategisch arbeiten, Verantwortung übernehmen und Führungserfahrung sammeln. Fördern und fordern lautet hier die Devise.

Eine obligatorische Begrenzung der Amtszeiten stellt beispielsweise sicher, dass regelmäßig jüngere Mitglieder in die Gremien gewählt werden können. Die Etablierung von Jungmitgliedergremien, über welche sich junge Mitglieder aktiv in die Genossenschaft einbringen können, ohne bereits voll in der Verantwortung zu stehen, ist eine weitere Möglichkeit, potentielle Kandidaten für das Ehrenamt zu begeistern und an dessen Aufgaben gezielt heranzuführen.

4. Ehrenamt - Alles umsonst?

Das Ehrenamt entspricht heutzutage immer weniger der weitläufigen Vorstellung einer Nebentätigkeit, sondern geht mit einer hohen Verantwortung und nicht unerheblichen Arbeitsaufwand einher. Bei aller Notwendigkeit zur Weiterentwicklung, die Aufgabe des Ehrenamts muss vor diesem Hintergrund für die handelnden Personen tragbar bleiben. Das Ehrenamt im ländlichen und gewerblichen Bereich setzt sich im Regelfall aus Persönlichkeiten mit aktiver Führungsverantwortung in den eigenen, der Genossenschaft angeschlossenen Betrieben zusammen. Die gewählten Vertreter der Genossenschaft sind damit einer Doppelbelastung ausgesetzt. Wett-

bewerbsdruck, Strukturwandel, Internationalisierung oder digitale Revolution sind Faktoren, die nicht nur den genossenschaftlichen Zusammenschluss betreffen. Sie bedingen auch wachsende Arbeits- und Managementaufgaben in den Betrieben der ehrenamtlichen Mitglieder selbst. Es gilt daher, in der Fort- und Weiterbildung des Ehrenamts auf Effizienz zu setzen und eine fachliche Begleitung seitens der Verbände zu gewährleisten. Mindestens ebenso wichtig ist es, die Rahmenbedingungen für das Ehrenamt optimal auszugestalten, damit es für geeignete potentielle Kandidaten attraktiv bleibt.

An diesem Punkt ist eine angemessene Vergütung der Leistungen im Ehrenamt und ihre motivierende Wirkung auf die handelnden Personen und zukünftigen Organmitglieder zu diskutieren. Sollte das Ehrenamt in einer Genossenschaft auch nach wie vor nicht der persönlichen Bereicherung dienen, so sind doch zeit- und aufwandsgerechte Vergütungssätze für die Personen zu erwägen, die sich für die Genossenschaft einsetzen. Es dürfen durch das Engagement in der Genossenschaft keine Nachteile für den eigenen Betrieb entstehen, sonst besteht die Gefahr, dass sich potentiell geeignete Amtsträger von der Aufgabe abwenden. Auch ist die Frage zu stellen, in welchem Umfang es zu vertreten ist, dass sich einzelne Personen in erheblichem Maße unentgeltlich engagieren, um anderen Personen (den Mitgliedern) wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen. Die Rechtfertigung höherer Vergütungssätze vor den Mitgliedern fällt aber oft schwer. Geeignete Referenzwerte und Vergleichszahlen, bereitgestellt von objektiven Institutionen wie beispielsweise dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V., können den jeweiligen Genossenschaften hierbei helfen. Denn eines muss klar sein: In einem scharfen Wettbewerb sind die besten Köpfe für die Führungsgremien in aller Regel nur zu gewinnen, wenn dem Ehrenamt durch seine Tätigkeit auch unter Beachtung der Opportunitätskosten zumindest kein wirtschaftlicher Verlust entsteht. Selbstverständlich kommt eine Vergütung der ehrenamtlichen Tätigkeiten nur für Genossenschaften in Frage, deren finanzielle Situation dies zulässt und die bereits eine entsprechende Größe erreicht haben. Würden finanzi-

elle Interessen als Hauptmotivation des Ehrenamts unterstellt werden, würde man ohnehin den vielen hochengagierten Personen unrecht tun, deren Einsatz für die Genossenschaft sich auf Idealismus und dem Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gemeinschaft gründet. Ihre Arbeit ist nicht hoch genug wertzuschätzen. Und genau aus diesem Grund ist es wichtig, diesen Personen eine gebührende Anerkennung zukommen zu lassen. Diese muss nicht materieller, sondern kann durchaus auch immaterieller Art sein. Die Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen auf den Einzelnen hat nicht zu unterschätzende motivierende Wirkung. Auch das Gefühl, anerkannter und wichtiger Teil einer Gemeinschaft zu sein, muss den handelnden Personen immer wieder vermittelt werden. Nicht zu vernachlässigen ist das Betätigungsfeld, das für den Betroffenen attraktiv und seinen Neigungen entsprechend ausgestaltet sein sollte.

5. Ehrenamt - Plus?

Das Ehrenamt ist einer der Eckpfeiler der genossenschaftlichen Organisation. Nichtsdestotrotz ist genau abzuwägen, welche Aufgaben im Gemeinschaftsunternehmen vom Ehrenamt übernommen werden können und ab wann professionelle Experten die Verantwortung für das operative Tagesgeschäft übernehmen sollten. Abhängig von Branche und Entwicklungsstand der Genossenschaft ist die Anstellung von Geschäftsführern oftmals unabdingbar. Aber wie sieht die Arbeitsteilung zwischen Ehrenamt und Geschäftsführung aus?

Ausgangspunkt jeder Aktivität einer Genossenschaft ist die Förderung der Mitglieder. Diesen Auftrag durchzusetzen ist die zentrale Aufgabe des Ehrenamts. Somit steht es außer Frage, dass das Ehrenamt stets über die Belange der Genossenschaft informiert sein sollte und bei grundsätzlichen strategischen Weichenstellungen in die Entscheidungsfindung miteinbezogen wird. Für besondere Herausforderungen in der Genossenschaft (z. B. Investitionsentscheidungen) ist sogar eine zeitweilige Aufstockung in Vorstand und Aufsichtsrat mit jeweils fachkundigen Personen denkbar, um die

Entscheidungen bestmöglich vorzubereiten. Dadurch wird die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt, was der Angst vor Fehlentscheidungen und damit Existenz- oder Haftungsfragen vorbeugt. Ähnliche Wirkung hat die Konsultation externer Berater, wie sie beispielsweise der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband e. V. für die Genossenschaften bereitstellt.

Der Einfluss des Ehrenamts auf das operative Geschäft sollte zum Wohle einer geordneten und zielführenden Corporate Governance und einer stringenten Leitung der Geschäftsprozesse geregelt werden. Klare Verhaltens- und Entscheidungsregeln für Geschäftsführung und Ehrenamt sollten dazu beitragen, entsprechende Reibungsverluste zu vermeiden. Lediglich eklatante Abweichungen oder risikoreiche operative Vorgänge, die den Fortbestand der Genossenschaft gefährden könnten, sollten Interventionsgründe für das Ehrenamt darstellen.

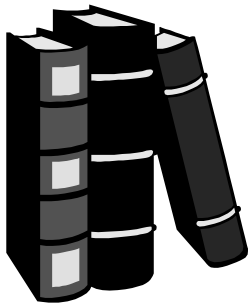
In der Realität ist dies häufig nur schwierig umzusetzen. Schließlich trägt das Ehrenamt die rechtliche Verantwortung und hat dadurch ein natürliches Interesse daran, auch die operativen Prozesse aktiv mitzugestalten und zu kontrollieren. Deshalb eine Kultur des gegenseitigen Misstrauens zu etablieren, wäre falsch, vielmehr ist ein kritisches Vertrauen gefragt. Das Ehrenamt muss beiderseits mehr als Stütze und weniger als Hemmschuh der Geschäftsführung interpretiert werden. Geschäftsführung und Ehrenamt sind so keine Gegenspieler, sondern Regulative. Dies muss so auch den Mitgliedern vermittelt werden, zumal die Übertragung der operativen Verantwortung auf Geschäftsführer den ehrenamtlichen Vorständen und Aufsichtsräten erhebliche zeitliche Freiräume verschafft und von der Verwaltungsarbeit entlastet. Um zusätzlich die Last der Gesamtverantwortung zu erleichtern und die Mitglieder der Genossenschaft vor unerwartetem Schaden zu bewahren, sollten Genossenschaften zur Risikoabsicherung von D+O-Versicherungen samt Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung Gebrauch machen.

Ehrenamt - kein Selbstzweck, sondern ständige Herausforderung?!

Die vorangegangenen Ausführungen stellen das Ehrenamt in Genossenschaften nicht in Frage. Sie sind ein Plädoyer für eine stetige, der genossenschaftlichen Entwicklung angepassten Weiterentwicklung des Ehrenamts. Es darf keine „goldenen Kälber“ geben, wenn Organisationen modern und zukunftsgerichtet weiterentwickelt werden sollen. Schwachstellen müssen offen angesprochen und diskutiert werden. Genossenschaften erfüllen keinen Selbstzweck, sondern haben eine optimale Mitgliederförderung zu gewährleisten. Gleiches gilt für das Ehrenamt. Es ist tragende Säule einer im Wettbewerb stehenden Wirtschaftsorganisation, und Wettbewerb bedeutet immer stetige Verbesserung. Angesichts der Herausforderungen, denen sich Genossenschaften und die handelnden Personen vor diesem Hintergrund gegenübersehen, stellt sich die Frage, ob der Begriff Ehrenamt der tatsächlichen Tätigkeit noch vollumfänglich gerecht werden kann. Denn nicht nur die Ehre, sondern in zunehmendem Maße auch die Verantwortung ist es, die das Amt in einer Genossenschaft attraktiv macht. Daher sollte auch nicht das Ehrenamt als solches, sondern die Leistungen, die dahinter stecken, gewürdigt und in den Mittelpunkt der Diskussion gestellt werden. Höchstleistung benötigt wiederum optimale Rahmenbedingungen. Diese sind von Genossenschaften und Verbänden aktiv zu gestalten.

Leitbild des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e. V. in Hinblick auf das Ehrenamt sollen engagierte und fachkundige Ehrenamtliche sein, die in der Lage sind, ihre jeweiligen Genossenschaften zukunfts-fähig aufzustellen. Hierzu setzen sie als Generalisten - wo finanziell möglich - auf Spezialisten, die fachkundig die operative Geschäftsführung übernehmen. In besonderen Situationen wird sich nicht gescheut, weitere externe Unterstützung einzuholen. Der potenzielle Führungsnachwuchs wird in die Genossenschaft eingebunden, frühzeitig mit verantwortungsvollen Aufgaben und Entscheidungsspielräumen betraut und so an das Ehrenamt in der Genossenschaft herangeführt. Ziel ist ein gesunder Mix aus ehrenamtlichem Engagement einerseits und hoch qualifizierten Akteuren in der ope-

rativen Leitung der Genossenschaft andererseits, um dem genossenschaftlichen Auftrag, die Interessen der Mitglieder zu fördern, optimal nachkommen zu können.



Anzeige

Koneberg, Markus:

Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken – Der Einsatz von Kreditderivaten zur Portfoliooptimierung, 2006

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2006

Kreditrisiken und das Management von Kreditportfolios – insbesondere von Firmenkreditportfolios – rückten in den letzten Jahren zunehmend in den Blickpunkt des bankwirtschaftlichen Interesses. Im genossenschaftlichen Banksektor entstehen Risiken dabei vor allem durch die Vergabe großvolumiger Kredite an einzelne Kreditnehmer sowie durch die kumulierte Vergabe von Krediten an Kreditnehmer, die derselben Branche angehören. Es wird deswegen diskutiert, wie Kreditrisiken von den einzelnen Genossenschaftsbanken besser gesteuert werden können, wobei dem Transfer von Kreditrisiken eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird.

Die Arbeit widmet sich der Thematik „Kreditportfoliosteuerung“ und greift dabei folgende Fragestellungen auf:

- Wie sieht das optimale Kreditportfolio einer Genossenschaftsbank aus, wie kann es ermittelt werden und mit welchen Mitteln kann ein suboptimales Portfolio an das optimale Portfolio angenähert werden?
- Wie ist der Transfer von Kreditrisiken als Mittel zur Portfoliooptimierung im genossenschaftlichen Bankbereich zu bewerten? Verspricht ein organisierter Kreditrisikotransfer eine Verbesserung der Risikosituation aller beteiligten Kreditgenossenschaften?
- Wie kann ein Transfer von Kreditrisiken aus den Firmenkreditportfolios von Genossenschaftsbanken organisiert werden? Welche Gestaltungsmöglichkeiten sind speziell für den genossenschaftlichen Verbund denkbar und umsetzbar?

Neben der Verwendung von theoretischen Konzepten wurde bei der Beantwortung der Fragen insbesondere auch auf Echtdateen aus genossenschaftlichen Primärbanken zurückgegriffen, was den hohen Praxisgehalt der Arbeit zusätzlich unterstreicht.

Bestellung:

Fax: (0711) 459 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Kompetenz und Transparenz - genossenschaftliche Agrar- und Ernährungswirtschaft sichert Herkunft und Inhalt gesunder Ernährung

Einführung

Im Januar 2015 gab es aus Anlass der Grünen Woche in Berlin Demonstrationen gegen Massentierhaltung, Gentechnik und gegen das Freihandelsabkommen TTIP.

Unter dem Motto „Wir haben es satt“ protestierten zahlreiche Organisationen aus der Landwirtschaft sowie aus den Bereichen Umweltschutz, Verbraucherschutz und Tierschutz.¹ Dabei wurde häufig emotional und wenig sachbezogen argumentiert. – Dennoch ist die kritische Diskussion zur aktuellen Agrarpolitik ein Signal dafür, dass der gesellschaftliche Druck auf die Agrar- und Ernährungswirtschaft wächst.² Umso mehr muss die Agrarbranche zu einem offenen und offensiven Dialog über zukunftsorientierte Maßnahmen bereit sein.

Dies gilt insbesondere für die genossenschaftliche Agrarwirtschaft, deren meist bäuerliche Mitglieder auf leistungsfähige Vermarktungs- und Wertschöpfungsketten zwischen Rohstoffproduktion, Verarbeitung, Handel und Verbrauchern angewiesen sind.

Ein praktisches Beispiel hierzu ist das Konzept „Wir transportieren Tierschutz“, das der Deutsche Raiffeisenverband e.V. (DRV) gemeinsam mit Raiffeisen-Viehvermarktungsgenossenschaften zur Grünen Woche vorgestellt und dafür wie auch bei der weiteren Präsentation im Jahr 2015 viel positive Resonanz gefunden hat.³

¹ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 19.01.2015, S. 1.

² Vgl. Deutscher Raiffeisenverband e.V. (DRV), Hauptstadtnotizen 2/2015, S. 4.

³ Vgl. Raiffeisen Magazin 1/2015, S. 3.

Ein weiteres aktuelles Beispiel orientiert sich an der Beendigung der EU-Milchquotenregelung am 31.03.2015. Die Antwort der genossenschaftlichen Molkereiwirtschaft dazu lautet „Investitionen in Märkte statt Quote“, das heißt mehr unternehmerische Eigenverantwortung für Erzeuger und Molkereien. Danach gilt es verstärkt marktgerechte Verarbeitungskapazitäten zu schaffen, um auch künftig den Marktzugang nach Menge und Qualität bestmöglich zu sichern.⁴

Vor diesem Hintergrund wird besonders deutlich, weshalb das DRV-Wirtschaftsforum anlässlich der Mitgliederversammlung 2015 dem Thema „Agrarwirtschaft in der Dauerkritik: Genossenschaften gehen in die Offensive“ gewidmet ist.⁵

Hier entwickelt sich in der Tat ein Spannungsfeld zwischen den wachsenden Erwartungen der Gesellschaft und den daraus entstehenden Herausforderungen für moderne Genossenschaften und ihre Mitglieder. Die künftige Aufgabe und Zielsetzung der genossenschaftlichen Agrar- und Ernährungswirtschaft muss es sein, ihre hohe Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu sichern und mehr denn je auch den ökologischen und sozialen Anforderungen ihres gesellschaftlichen Umfeldes gerecht zu werden.

Daraus ergeben sich für den Agrarsektor drei wichtige Leitlinien für künftige genossenschaftliche Tätigkeit:

Marktorientierte Mitgliederförderung und regionale Mitgliederbindung

Im Jahr 2014 waren in Deutschland 2340 genossenschaftliche Verarbeitungs- und Vermarktungsunternehmen mit einem Gesamtumsatz von 66 Mrd. Euro tätig. Die im Vergleich zu 2013 rückläufige Entwicklung wird sich nach Einschätzung des DRV auch 2015 fortsetzen.⁶ Hauptgründe hier-

⁴ Vgl. Raiffeisen Magazin 6/2014, S. 7.

⁵ Vgl. Raiffeisen Magazin 1/2015, S. 2.

⁶ Vgl. DRV-Hauptstadtnotizen 1/2015, S. 2.

für sind die weiter fortschreitende strukturelle Anpassung sowie politische Einflüsse wie z. B. die Beendigung der EU-Milchquotenregelung und die von Russland verhängten Importverbote im Zuge der Ukraine-Krise.

Ungeachtet solcher Veränderungen bleibt jedoch der genossenschaftliche Grundauftrag zur Mitgliederförderung mehr denn je bestehen. – Gleiches gilt für die regionale Bindung zu den Mitgliedern und deren Produktion. Gemeinsames Ziel der Genossenschaften und ihrer Mitglieder bleibt eine marktgerechte und zugleich umweltorientierte Agrarproduktion sowie deren kontinuierliche Vermarktung in einem zunehmend internationalen Markt.

Dieses bewährte Zusammenwirken von meist bäuerlichen Mitgliedern mit ihrer Genossenschaft und deren Marktpartnern ist auch in Zukunft das ökonomisch tragfähige Fundament einer regional verankerten und zugleich globalen genossenschaftlichen Vermarktung von Agrarprodukten.

Darauf aufbauend gilt es über alle Stufen der Vermarktungskette hinweg das Bewusstsein der Verantwortung für Mensch, Tier und Umwelt weiter zu stärken.

Der Idealfall des „Bio-Bauern“ mit eigenem Hofladen und damit hoher Kompetenz und Transparenz für gesunde Produkte ist schon aus logistischen Gründen nur in Ausnahmefällen, z. B. in städtischen Ballungsräumen, praktikabel. – Wo innovative Vermarktungskonzepte überregional, vor allem im ländlichen Raum gefragt sind, ist genossenschaftliche Selbsthilfe mit enger regionaler Bindung der optimale Weg zur Sicherung gesunder Nahrungsmittel.

Denkbar und realistisch sind aber auch Kooperationen des genossenschaftlichen Agrarsektors mit nachfolgenden Vermarktungsstufen wie etwa dem genossenschaftlichen Edeka-Verbund („Wir lieben Lebensmittel“). – Der gemeinsame genossenschaftliche Grundauftrag beider Partner sowie ihre hohe Kompetenz zur Sortiments- und Markenpolitik (z. B. Edeka Regio-

nalmarken) eröffnet neue Perspektiven für gesunde Ernährung aus heimischer Herkunft.⁷

Verbindliche Marktpartnerschaft mit gesicherter Herkunft gesunder Lebensmittel

Die Mitgliedsunternehmen des DRV bilden ein wichtiges Glied in der Wertschöpfungskette der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Voraussetzung hierfür ist neben hoher Fachkompetenz vor allem die Bereitschaft zur längerfristigen vertraglichen Bindung. Ziel solcher Verträge ist es, die jeweils nachfolgenden Partner durch Qualität und Kontinuität in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.⁸ Auf diesem Weg entsteht eine positive Wechselwirkung zwischen Mitgliederbindung und Marktstellung.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang ein aktiver Beitrag der genossenschaftlichen Unternehmen und ihrer Verbände zu den politischen Rahmenbedingungen für die zunehmend globale Agrarwirtschaft. – So wird z. B. im Blick auf ein Freihandelsabkommen mit den USA (TTIP) häufig sehr pauschal oder sogar emotional argumentiert, etwa mit dem Hinweis auf die „Gentechnik durch die Hintertür“.⁹ Stattdessen ist gerade zu diesem Thema eine betont sachliche Diskussion notwendig mit dem Ziel, das mit TTIP verbundene Risiko einer Senkung europäischer Standards beim Verbraucher und Umweltschutz zu minimieren und zugleich die Chancen globaler Handelsbeziehungen i.S. moderner künftiger Agrarwirtschaft wahrzunehmen. Dieser Zusammenhang wird deutlich am Beispiel der Versorgungslücke beim heimischen Eiweißpflanzenanbau. Hier kann zwar die Importabhängigkeit durch Ausweitung des heimischen Anbaus verringert werden. Dennoch bleibt aber die EU auf den Import gentechnisch veränderter Proteinfuttermittel angewiesen.¹⁰ Voraussetzung hierfür ist partner-

⁷ Vgl. dazu Stuttgarter Zeitung vom 12.05.2015, S. 11.

⁸ Vgl. Brixner J. in Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2005, S. 104-108.

⁹ Vgl. DRV Hauptstadtnotizen 2/2015, S. 2.

¹⁰ Vgl. DRV 5 Punkte-Position vom 26.11.2014 zu gentechnisch nicht veränderten Futtermittel.

schaftlich kompetentes und transparentes Zusammenwirken in Fragen der Agrarpolitik wie auch und insbesondere der Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Ein aktueller Beitrag dazu ist die seit April 2015 praktizierte „Initiative Tierwohl“ als branchenübergreifendes Bündnis von Landwirtschaft, Fleischwirtschaft und Lebensmittel Einzelhandel mit einem Marktanteil von 85 % des Fleischabsatzes im deutschen Einzelhandel.¹¹ Diese vom DRV mitgetragene Initiative setzt auf freiwillige Vereinbarungen an Stelle von Regelungen, die z. B. einen branchenweiten Verzicht auf Gentechnik in Futtermitteln zum Inhalt haben. Partnerschaftliche und freiwillige Aktionen dieser Art sind jedenfalls nach aller Erfahrung tragfähiger und auf Dauer erfolgreicher als einseitige Vorgaben von Gesetzgebung oder Verwaltung. Vor diesem Hintergrund verdient auch eine ebenfalls aktuelle Aussage des Branchenverbandes „Bund Ökologischer Lebensmittelwirtschaft“ (BÖLW) besondere Beachtung. Der Bund rechnet damit, dass es der sog. Bio-Branche in Deutschland gelingen wird, ihr Marktvolumen von derzeit 8 Mrd. Euro innerhalb von 10 Jahren auf 16 Mrd. Euro zu verdoppeln.¹² Voraussetzung hierfür ist allerdings eine deutliche Steigerung der einheimischen Erzeugung, da ein Großteil der Bio-Ware derzeit importiert werden muss.

Die Markteinschätzung von BÖLW mag sehr optimistisch sein, zeigt aber doch tendenziell eine Entwicklung auf, die für Produkte einheimischer Herkunft und deren Vermarkter eine große Herausforderung bedeutet. Damit verbunden ist der Anspruch, dass der wachsende Anteil heimischer Produkte mit ihrer Qualität und Vielfalt vom Rohstoff bis zum Verbraucher aktiv begleitet und letztlich erfolgreich vermarktet wird. Für die Kompetenz genossenschaftlicher Vermarktungsunternehmen und für die Transparenz der Marktbeziehungen gelten demnach zunehmend Kriterien wie gesicherte Herkunft und umweltgerechte Produktion einer nachhaltig gesunden Ernährung. Dabei wird unter Nachhaltigkeit eine Entwicklung verstanden, die

¹¹ Vgl. Raiffeisen Magazin 2/2015, S. 3 und Die Welt vom 12.06.2015, S. 10.

¹² Vgl. Die Welt vom 27.04.2015, S. 10.

z. B. beim Verbrauch von Rohstoffen und Energie dauerhaft umweltgerecht ist und damit den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten und Chancen nachfolgender Generationen zu gefährden. Ziel ist demnach ein aktiver Beitrag zur Zukunftssicherung künftiger Generationen.

Solidarische Mitverantwortung im gesellschaftlichen Umfeld

Der ökonomische Auftrag zur Mitgliederförderung ist für genossenschaftliche Unternehmen seit ihrer Gründerzeit oberstes Gebot.

Neu hinzugekommen sind vor allem seit der Jahrtausendwende ökologische Aufgaben zum Schutz von Klima und Umwelt, zur Sicherung gesunder Ernährung und zum Tierschutz.

Und nicht zuletzt waren Genossenschaften schon immer offen für die Übernahme sozialer Verantwortung in ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Während der Gründerzeit war diese besondere genossenschaftliche Verantwortung eher defensiv i.S. von „Solidarität der Not“.

Aus heutiger Sicht ist dagegen immer mehr „neue Solidarität“ gefragt, die zur offensiven Mitgestaltung des gesellschaftlichen Umfeldes beiträgt. Dadurch kann die unternehmerische Zukunftsperspektive der Genossenschaften und zugleich das Förderpotential ihrer Mitglieder nachhaltig gestärkt und bereichert werden.¹³

Ein praktisches Beispiel hierfür aus dem Bereich der landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaften ist die von der BayWa AG in München gegründete und mitgetragene BayWa-Stiftung. Sie fördert langfristige Bildungsprojekte im Zusammenhang mit gesunder Ernährung und verantwortlichem Umgang mit der Natur und ihren Ressourcen. Die damit verbundene gesellschaftliche und ökologische Verantwortung ist in der Unternehmensgeschichte der BayWa AG seit langem verankert.

¹³ Vgl. Brixner J. Raiffeisen 21: „Neue Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld, Sonderdruck zfgG Bd.57, Heft 4/2007.

Die 1998 zum 75. Firmenjubiläum gegründete Stiftung hat inzwischen ihren festen Platz in der BayWa-Unternehmensgruppe. In materieller Hinsicht verdoppelt die Muttergesellschaft BayWa AG jeden Spenden-Euro an die Stiftung und übernimmt auch deren Verwaltungskosten.¹⁴

Auch die meist regional tätigen genossenschaftlichen Banken übernehmen gesellschaftliches Engagement i.S. ihrer Mitglieder und Kunden. So enthält z. B. der Sozialbericht 2014 der Volksbank Stuttgart eG einen Beitrag über die Patenschaft der genossenschaftlichen Bank zur Förderung des gesundheitsorientierten Ernährungsverhaltens von Jugendlichen.¹⁵

Die Beispiele sind Ausdruck wachsender Mitverantwortung von Genossenschaften für gesellschaftliche Belange, insbesondere für gesunde Ernährung.

Ausblick

Die genossenschaftliche Agrar- und Ernährungswirtschaft ist für ihre spezifischen Aufgaben zur Sicherung gesunder Ernährung aus heimischer Herkunft gut gerüstet. Erfolgskriterien wie Regionalität, Mitglieder- und Kundenbindung sowie vor allem Marktorientierung erfordern jedoch ständige Anpassung an neue Herausforderungen von Markt und Wettbewerb und im gesellschaftlichen Umfeld.

Dazu gehört auch die Frage, wie genossenschaftliche Unternehmen der fortschreitenden Digitalisierung gerecht werden und gleichzeitig den bewährten persönlichen Kontakt zu ihren Mitgliedern, Kunden und anderen Geschäftspartnern fortführen und intensivieren können. Die rasch wachsenden Möglichkeiten der Kommunikation per Internet beschränken sich jedenfalls nicht mehr auf den industriellen Bereich, sondern sind bei Banken, Handel und Dienstleistungen bis hin zum Gesundheitswesen eher noch größer.¹⁶

¹⁴ Vgl. Baywa-Stiftung, Jahresrückblick 2014, S. 1.

¹⁵ Vgl. Volksbank Stuttgart e.G., Sozialbericht 2014, S. 21.

¹⁶ Vgl. Wirtschaft in Baden-Württemberg Beilage zur Stuttgarter Zeitung Nr. 3 Mai 2015, S. 3.

Das Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels zeigt besonders deutlich, dass im Zuge des Strukturwandels vor allem in ländlichen Gebieten die Nahversorgung mit frischen und gesunden Nahrungsmitteln gefährdet wird. Der Ersatz durch einen genossenschaftlichen Dorfladen ist auch hier die eher seltene Ausnahme. Stattdessen wird neuerdings auch für Nahrungsmittel der Online-Lieferservice angeboten.

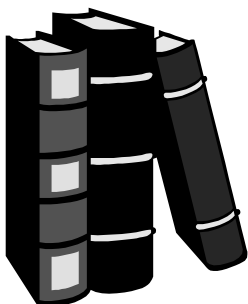
So möchte z. B. die genossenschaftliche Rewe-Gruppe den Online-Bestellservice ausbauen und in 70 Städten Lebensmittel ausliefern.¹⁷

Es ist absehbar, dass sich diese Entwicklung fortsetzen und eine kritische Grenze erreichen wird, bei der vor allem die Transparenz frischer und gesunder Ernährung aus heimischer Produktion nicht mehr gewährleistet werden kann.

Umso mehr muss die genossenschaftliche Ernährungswirtschaft einerseits den ökonomischen Anforderungen von Markt und Wettbewerb gerecht werden und gleichzeitig Kriterien wie Innovation, Regionalität, persönliche Nähe zum Kunden sowie Transparenz des Warenangebots eine hohe Priorität einräumen. Dabei dürfen die oftmals überzogenen Erwartungen im gesellschaftlichen Umfeld die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Förderauftrag der Genossenschaften nicht in Frage stellen.

Diese Position muss von genossenschaftlicher Seite offensiv i.S. des DRV-Wirtschaftsforums 2015 vertreten werden.

¹⁷ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 30.05.2015, S. 15.



Anzeige

Paketangebot „Risikomanagement bei Genossenschaften“

Drei Bände der genossenschaftsspezifischen Risiko-Trilogie zu einem Vorzugspreis

Verschaffen Sie sich einen **ganzheitlichen Überblick** über das „Risikomanagement bei Genossenschaften“. Das **„Komplettpaket“ in Sachen genossenschaftliches Risikomanagement** besteht aus folgenden aktuellen Titeln, die in der Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim erschienen sind:

- Band 27: Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (2007)
von Dr. Thomas Zieger; **Fokus: Strategische Managementrisiken**
Originalpreis: 59 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 49 € (Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 26: Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften (2006)
von Dr. Steffi Buzziol-Reukauff; **Fokus: Operationelle Risiken;**
Originalpreis: 59 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 49 € (Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 25: Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken (2006)
von Dr. Markus Koneberg; **Fokus: Kreditrisiken**
Originalpreis: 39 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 29 € (Mitglieder der Forschungsstelle)

Alle drei Arbeiten wurden mit dem **GENO-Wissenschaftspreis** ausgezeichnet und garantieren daher theoretisch fundiertes Praxis-Know-how auf höchstem Niveau. Vorstände, Aufsichtsräte, Vertreter und sonstige Mitglieder von Primär-genossenschaften erhalten ebenso wie genossenschaftliche Verbände und Verbundpartner auf **über 850 Seiten** einen umfassenden Überblick über das **gesamte Spektrum der risikoorientierten Steuerung von Genossenschaften**.

Sie erhalten das komplette Paket zu einem **Vorzugspreis** von
135 € (Nicht-Mitglieder) ~~statt 157 €~~ bzw. **109 €** ~~statt 127 €~~ (Mitglieder der Forschungsstelle)
und **sparen** damit jeweils **ca. 15 %** gegenüber dem Einzelkauf.

Bestellung:

Fax: 0711/459-23481, E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Die Preise verstehen sich zuzüglich Versandkosten bei deren Umsetzung.

Finanzialisierung der Rohstoffmärkte - Auswirkung auf Grundnahrungsmittelpreise

1. Einleitung

Rohstoffmärkte sind in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit geraten. Nicht zuletzt durch die lauter werdende Kritik durch Nichtregierungsorganisationen (NGOs), wie beispielsweise Oxfam, die Welthungerhilfe, Misereor und Foodwatch. Im Jahr 2008 kam es zu einer Preisexplosion bei (Agrar-) Rohstoffen, im Besonderen für Getreide und Ölsaaten, mit einem darauf folgenden Preiseinbruch im Jahr 2009. Bereits im Jahr 2011 war ein erneutes Preishoch zu verzeichnen, was eine öffentliche Diskussion über mögliche negative Folgen hoher und volatiler Preise auslöste.¹ Der fortschreitenden Finanzialisierung der Rohstoffmärkte wird ein maßgeblicher Anteil an der hohen Volatilität der Preise für Grundnahrungsmittel zugeschrieben², obgleich die Preise nach dem letzten Hoch im Jahr 2011 bis heute wieder kontinuierlich sinken. Unter dem Begriff „Finanzialisierung“ (der Rohstoffmärkte) ist der Zustrom von Finanzkapital zu Warenterminmärkten zu verstehen. Als problematisch wird hierbei erachtet, dass das Finanzkapital nicht direkt auf den Spotmärkten, sondern auf Märkten für Anrechte auf Lieferungen in der Zukunft (sogenannten Futures) eingesetzt wird.³ Durch die Entstehung einer neuen Gruppe an In-

¹ Vgl. Henn, Markus (2012): Brot für die Börse – Spekulation mit Rohstoffen und ihre fatale Wirkung auf Landwirtschaft und Ernährung. In: Der kritische Agrarbericht 2012 (Hrsg.), Berlin, S. 75ff. Online: <http://www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2012/Henn.pdf>.

² Vgl. Schumann, Harald (2011): Die Hungermacher – Wie Deutsche Bank, Goldman Sachs & Co. auf Kosten der Ärmsten mit Lebensmitteln spekulieren. In: Foodwatch Report 2011, Foodwatch e. V. (Hrsg.), Berlin. Online: https://www.foodwatch.org/uploads/media/foodwatch-Report_Die_Hungermacher_Okt-2011_ger_02.pdf.

³ Vgl. Bass, Hans-H. (2013): Finanzspekulation und Nahrungsmittelpreise: Anmerkungen zum Stand der Forschung – Band 42. Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management Universität Bremen (Hrsg.), Bremen, S. 8ff. Online: http://www.foodwatch.org/uploads/media/2013-1121_Bass_Finanzspekulation_und_Nahrungsmittelpreise_01.pdf.

vestoren, den Commodity Index Tradern (CIT), soll es Privatanlegern ermöglicht werden, durch die Bündelung verschiedener Rohstoff-Futures (Indexfonds), die auch Grundnahrungsmittel miteinschließen, ihr Portfolio-Risiko zu minimieren.⁴

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit dem Wandel, der sich seit einigen Jahren auf den Rohstoffmärkten vollzieht. Ziel dieses Artikels ist es, die in zahlreichen Studien aufgeführten Argumente von Befürwortern und Gegnern der Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen gegenüberzustellen und den Einfluss sowie die Auswirkungen der Spekulation auf die Preisentwicklung und die Volatilität von Agrarrohstoffen beziehungsweise Grundnahrungsmitteln zu beurteilen.

Im Rahmen der Erreichung der oben genannten Ziele wird folgende Forschungsfrage beantwortet:

- Ist anzunehmen, dass die Finanzialisierung der Rohstoffmärkte einen Einfluss auf die Entwicklung der Preise für Grundnahrungsmittel hat? Ist daher ein Zusammenhang zwischen den Preisspitzen für Grundnahrungsmittel in den Jahren 2008 und 2011 und dem spekulativen Handel mit selbigen anzunehmen?

2. Ergebnisse

2.1. Wandel auf den Warenterminmärkten

Waren der Agrarhandel und die Preisbildung ursprünglich noch von Angebot und Nachfrage geleitet und dienten Termingeschäfte der Absicherung von Produzenten und Abnehmern gegen Preisschwankungen, bringen sich heute zunehmend Finanzmarktakteure in diese Geschäfte mit ein und erregen den öffentlichen Vorwurf, dass sie die Märkte und Preise für Agrarrohstoffe verzerren. Das gestiegene Interesse der institutionellen Anleger begründet sich in den vorausgegangenen Krisen der Finanzmärkte. Groß-

⁴ Vgl. Finger, Karl, Reitz, Stefan (2014): Treibt die Spekulation die Rohstoffpreise in die Höhe? In: Kiel Policy Brief Nr. 71, Institut für Weltwirtschaft, Kiel, S. 2f. Online: https://www.ifw-kiel.de/wirtschaftspolitik/politikberatung/kiel-policy-brief/kpb-2014/KPB_71.pdf.

investoren wie Banken, Versicherungen, aber auch Privatanleger steigen aufgrund „austrocknender Finanzmärkte“ verstärkt in den Rohstoffhandel ein.⁵ Eine seit Jahren anhaltende Niedrigzinspolitik in Hocheinkommens- und Schwellenländern, die zunächst aus der Dotcom-Krise im Jahr 2001 und des Weiteren aus der auf die Weltwirtschaftskrise im Jahr 2009 folgenden Rezession resultierte, verursachte eine Liquiditätsschwemme. Hinzu kamen hohe private Ersparnisse in Hocheinkommens- und Schwellenländern, die aus der Niedrigzinspolitik resultierten. Für dieses Geld wurden nun neue lukrative Anlagen gesucht.⁶

Bis zu den 1990er Jahren bestand der „Glass-Steagall-Act“ zur Trennung des konventionellen Bankgeschäfts mit Einlagen und Krediten vom Handel und Vertrieb mit Wertpapieren, wie es typischerweise Investmentbanken betreiben. Da sich die Investmentbanken somit nicht auf Kundeneinlagen stützen konnten, erhielten sie schlechtere Bonitätsnoten von den Rating-Agenturen und mussten folglich mehr für Kredite bezahlen, da sie als riskantere Partner für Kapitalmarktgeschäfte eingestuft wurden. Das veranlasste den Finanzmarkt die Aufhebung alter Regeln und Gesetze zu fordern. Im Jahr 2000 setzten R. Rubin⁷ und P. Gramm⁸ die Aufhebung des „Glass-Steagall-Act“ sowie die Verabschiedung von zwei neuen Gesetzen zur weiteren Liberalisierung der Finanzmärkte durch. Der „Gramm-Leach-Bliley-Act“ hob alle Positionslimits, welche die Anzahl der Standardkontrakte, die ein Unternehmen je Rohstoff halten darf, begrenzt, auf und der „Commoditiy-Futures-Modernization-Act“ stellte den OTC-Handel von jeglicher Aufsicht frei. Dieser Deregulierung der Finanzmärkte wird eine tragende Rolle bei der Finanzialisierung der Rohstoffmärkte zugeschrieben. Im Jahr 2005 wurden Rohstoff-Indexfonds auch für Privatanleger geöffnet. In der Folge wurde es auch Anlegern, die über keine tiefergehenden

⁵ Vgl. Knaup, Horand, Schiessl, Michaela, Seith, Anne (2011): Spekulation – die Ware Hunger. In: Der Spiegel 35/2011 (Hrsg.), S. 74ff. Online: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-80165571.html>.

⁶ Vgl. Bass, Hans-H., (Fn. 2), S. 8ff.

⁷ ehemaliger Chef von GS, danach als Finanzminister der USA tätig 1995-1999.

⁸ damaliger Vorsitzender des Bankenausschusses im Senat, USA.

Kenntnisse vom realen Rohstoffmarkt oder dem Handel mit Warenterminkontrakten verfügten, möglich in Rohstoffe zu investieren. Vorreiter an dieser Stelle war die Deutsche Bank mit dem offenen Rohstofffonds Power Shares DB, der, wie auch Investmentfonds, an der Börse gehandelt wurde.⁹

2.2. Preisniveau und Volatilität

Die Weltbank stellte fest, dass im Juli 2011 die Preise für Rohstoffe weltweit durchschnittlich um 33 Prozent höher waren als noch im Juli 2010. Im Zeitraum von 2000 bis Ende 2011 sind die Preise für wichtige Getreidesorten, wie Weizen und Mais, durchschnittlich um 150 Prozent gestiegen.¹⁰ Anders als Preisspitzen, die durch einen Rückgang des Angebots oder eine Steigerung der Nachfrage entstehen, leitet sich die Preisvolatilität im vorliegenden Fall aus Angebots- oder Nachfrageschocks, einer möglichen Marktmanipulation oder hohen Preisen selbst ab.¹¹ Prinzipiell unterliegen Agrarrohstoffpreise; aufgrund saisonaler Trends, einer stärkeren Volatilität.

In demselben Zeitraum stieg das Anlagevolumen der Finanzinvestitionen in Agrarrohstoffe um beinahe 50 Prozent an. Auch der Umsatz mit Rohstoffderivaten konnte seit dem Jahr 2000 bis zu dem Jahr 2011 einen Zuwachs von annähernd 300 Prozent verzeichnen. Kritiker der Indexfonds-Spekulation sehen in dem gestiegenen Anlagevolumen die Ursache der extremen Preisspitzen sowie der zunehmenden Preisvolatilität^{12 13} Der

⁹ Vgl. Schumann, Harald (2011): Die Hungermacher – Wie Deutsche Bank, Goldman Sachs & Co. auf Kosten der ärmsten mit Lebensmitteln spekulieren. In: Foodwatch Report 2011, Foodwatch e. V. (Hrsg.), Berlin, S. 32ff. Online: https://www.foodwatch.org/uploads/media/foodwatch-Report_Die_Hungermacher_Okt-2011_ger_02.pdf.

¹⁰ Vgl. Schumann, Harald, (Fn. 6), S. 6ff.

¹¹ Vgl. Von Braun, Joachim, Tadesse, Getaw (2012): Global Food Price Volatility and Spikes: An overview of costs, causes and solutions. Zentrum für Entwicklungsforschung Universität Bonn (Hrsg.), Bonn, S. 3ff. Online: http://www.zef.de/uploads/tx_zefportal/Publications/zef_dp_161.pdf.

¹² Vgl. Folkerts-Landau, David (2012): Einfluss der Spekulation auf den Finanz- und Kapitalmärkten auf die Nahrungsmittelpreise und Vorschläge zu deren Eindämmung unter Berücksichtigung der aktuellen EU-Vorschläge – Expertengespräch im Ausschuss für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Deutschen Bundestags – Stellungnahme von David Folkerts-Landau, Ph.D., Deutsche Bank, Deutscher Bundestag (Hrsg.), Ber-

massenhafte Kapitalzufluss durch Indexfonds auf den Rohstoffmärkten habe zur Folge, dass die Preise langfristig nicht mehr den Veränderungen von Angebot und Nachfrage folgen. Die Spekulation mit Indexfonds konnte in den Jahren 2003 bis 2008 weltweit einen Zuwachs von 2300 Prozent verzeichnen und das Anlagevolumen von Rohstoff-Indexfonds stieg von 1998 bis 2008 von 3 auf 174 Mrd. US-Dollar an (Anstieg um 5800 Prozent).^{14 15}

Diese Korrelation zwischen dem starken Anstieg der Preise und der vermehrten Indexfonds-Spekulation an Rohstoffmärkten muss jedoch nicht automatisch einen kausalen Zusammenhang darstellen.

2.3. Realwirtschaftliche Fundamentalfaktoren

Da sich die realwirtschaftlichen Fundamentalfaktoren grundsätzlich aus Angebot und Nachfrage ableiten, erscheint es sinnvoll diese getrennt zu betrachten. Grundsätzlich weisen Agrarrohstoffe eine geringere Elastizität bezüglich Angebot und Nachfrage auf, als andere Produkte. Gründe hierfür sind auf der Angebotsseite die langen Produktionszyklen sowie auf der Nachfrageseite, aufgrund fehlender Substitutionsmöglichkeiten, die Bereitschaft der Konsumenten für Lebensmittel kurzfristig auch höhere Preise zu bezahlen.¹⁶ Da Lebensmittel einen grundlegenden Bedarf der Menschen befriedigen, ist eine Substitution, vor allem bei Grundnahrungsmitteln, selten möglich. Daher schränken Menschen für gewöhnlich zunächst ihre Ausgaben für andere Güter ein, um sich weiterhin mit Nahrungsmitteln versorgen zu können.¹⁷ Diese Annahme sollte jedoch mit Vorsicht getroffen

lin, S. 2ff. Online: https://www.foodwatch.org/uploads/media/379_Stellungnahme_DavidFolkerts-Landau_SpekulationmitNahrungsmitteln_ger_01.pdf.

¹³ Vgl. Hachfeld, David, Pohl, Christine, Wiggerthale, Marita (2012): Mit essen spielt man nicht! Die deutsche Finanzbranche und das Geschäft mit dem Hunger. Oxfam Deutschland e. V. (Hrsg.), Berlin, S. 13ff. Online: http://www.oxfam.de/files/20120511_mit-essen-spielt-man-nicht.pdf.

¹⁴ Vgl. Knaup, Horand, Schiessl, Michaela, Seith, Anne, (Fn. 4), S. 74ff.

¹⁵ Vgl. Hachfeld, David, Pohl, Christine, Wiggerthale, Marita, (Fn. 10), S. 13ff.

¹⁶ Zitiert nach http://www.proplanta.de/Agrar-Nachrichten/Agrarpolitik/Berlin-will-fuer-mehr-Transparenz-auf-den-Agrarmaerkten-sorgen_article1353843055.html.

¹⁷ Vgl. Schaffnit-Chatterjee, Claire (2011): Steigende Lebensmittelpreise – strukturell oder temporär? Deutsche Bank (Hrsg.), Frankfurt am Main, S. 9f. Online: https://www.db.com/cr/de/docs/Lebensmittelpreise_Maerz_2011.pdf.

werden, da von Armut betroffene Menschen diese Bereitschaft, aufgrund nicht vorhandener finanzieller Mittel, sicherlich nicht teilen können. Die geringen Elastizitäten bei Angebot und Nachfrage der agrarischen Produkte haben zur Folge, dass Preise zumindest kurzfristig auf minimale Veränderungen der Menge extrem reagieren. Die mangelnde Transparenz über Angebots- und Nachfragefaktoren führt zu empfindlichen Reaktionen der Märkte auf Unsicherheiten und unvorhergesehene Veränderungen von Fundamentalfaktoren. Das kann plötzliche größere Preisschwankungen zur Folge haben.¹⁸ Mit dem rasanten weltweiten Bevölkerungswachstums (sieben Mrd. Menschen im Jahr 2010) sowie den Einkommensverbesserungen in Entwicklungs- und Schwellenländern, kann eine steigende Nachfrage nach Agrarrohstoffen und agrarischen Erzeugnissen begründet werden. Besonders der Konsum tierischer Produkte hat in Schwellenländern stark zugenommen. Daraus resultiert zwangsläufig eine Nutzungskonkurrenz in Bezug auf die derzeit noch konstanten Agrarflächen (700 Mio. Hektar im Jahr 2013) zwischen dem Anbau von Tierfutter- bzw. Nahrungsmitteln. Ein begrenzter Produktionsanstieg sowie begrenzt verfügbare Ressourcen, wie Boden und Wasser, führen dazu, dass das Angebot an Agrarrohstoffen die steigende Nachfrage künftig immer weniger befriedigen kann. Das Ertragswachstum ist zudem, durch jahrzehntelange Unterinvestitionen in die Landwirtschaft und die ländliche Infrastruktur, stark rückläufig. Diese genannten Faktoren werden auch zukünftig bestehen bleiben und die Preisbildung langfristig beeinflussen. Darüber hinaus können kurzfristig auftretende Faktoren diesen Trend zusätzlich beeinflussen. Schlechte Witterungsereignisse, wie Dürren oder Überschwemmungen, welche die Ernteerträge schmälern, haben in den Jahren 2007/08 und 2011 zu einer Verknappung des Angebots auf den internationalen Agrarrohstoffmärkten geführt.¹⁹ Als viele Exportnationen ihre inländische Versorgungslage, durch ohnehin konstant abnehmende Lagerbestände, bedroht sahen, beschlossen die Regierungen von mindestens 30 Ländern (u. a. China, Russland

¹⁸ Zitiert nach Fn. 13.

¹⁹ Vgl. Schaffnit-Chatterjee, Claire, (Fn. 14), S. 3ff.

und die Ukraine) Exportsubventionen zu streichen oder gar Exportverbote zu verhängen. Diese protektionistischen Maßnahmen verschärften die bestehenden Knappheitsprobleme zusätzlich und führten in der Folge zu starken Preisanstiegen an den Weltmärkten.²⁰ Des Weiteren wird der Entwicklung des Ölpreises eine wichtige Rolle bei der Preisbildung agrarischer Rohstoffe zugeschrieben. Für ca. 10 bis 15 Prozent des gesamten Energieverbrauchs der Industrienationen ist der Lebensmittelsektor verantwortlich. Gleichzeitig nahm der durch Subventionen motivierte Getreideanbau zur Herstellung von Agro-Treibstoffen in den Jahren der beiden Preisspitzen kontinuierlich zu. Auch das hatte unweigerlich zu einer Nutzungskonkurrenz um die vorhandenen Ackerflächen geführt, die in den Medien als „Tank und Teller“-Debatte diskutiert wurde. Nicht zuletzt wird der US-Dollar-Abwertung eine bedeutende Wirkung hinsichtlich des internationalen Preisanstiegs für Agrarrohstoffe zugeschrieben. Da die USA die größte Exportnation landwirtschaftlicher Rohstoffe ist, und somit die meisten Preise in US-Dollar ausgewiesen werden, war es durch die Abwertung des US-Dollars für viele Länder preiswerter geworden die Rohstoffe zu importieren.²¹ Das erhöhte, besonders in dem Zeitraum nach der Finanzkrise, die Nachfrage nach Rohstoffen an international dominierenden Handelsplätzen in den USA zusätzlich.

2.4. Transmissionsmechanismen zwischen Finanz- und Spotmärkten

Der Nobelpreisträger für Ökonomie Paul Krugman, argumentiert dass das Geschäft mit Derivaten auf Agrarrohstoffe, auch wenn es möglicherweise die Preise für Futures bewege, keinen Einfluss auf die Preise der physischen Ware auf den Spotmärkten habe. Da sich der Preis der real gehandelten Waren auf den Spotmärkten allein durch Angebot und Nachfrage bilde und demgegenüber Futures nichts weiter als Wetten auf zukünftige

²⁰ Vgl. Pies, Ingo et al. (2013): Nahrungssicherheit und Agrarspekulation: was ist politisch zu tun? In: Wirtschaftsdienst 2/2013, ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.), Hamburg, S. 103ff. Online: <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2013/2/nahrungssicherheit-und-agrarspekulation-was-ist-politisch-zu-tun/>.

²¹ Vgl. Schaffnit-Chatterjee, Claire, (Fn. 14), S. 3ff.

Preise darstellen, könne sich das Handeln der Finanzmarktakteure nicht auf die Spotmärkte niederschlagen. Vielmehr seien Futures unter dem Strich ein Nullsummenspiel, da es für jeden Käufer einer Long-Position auch einen Verkäufer gebe, der folglich die Short-Position einnimmt. Daher würde auch mit einer Zunahme an gehandelten Futures keine zusätzliche Nachfrage entstehen. Das könne nur geschehen, wenn Produzenten, aufgrund erwarteter steigender Futures-Preise, ihre Güter einlagern und somit dem Markt vorenthalten würden. Hierfür gebe es, laut Krugmann, jedoch keinerlei statistische Belege.²²

Auch wenn realwirtschaftliche Faktoren maßgeblich für die Entwicklung des Spotpreises sind, erhärtet sich dennoch der Vorwurf, dass Indexinvestoren die Preise für langfristige Futures nach oben und für kurzfristige Futures nach unten treiben. Indexinvestoren setzen vornehmlich auf steigende Preise („long only“) und schließen ihre Positionen wieder kurz vor deren Fälligkeit, um eine physische Lieferung ausschließen zu können („no delivery“). Das bedeutet, es werden Terminkontrakte gezeichnet, die bevor sie ablaufen wieder geschlossen werden, während erneut Terminkontrakte zur nächsten Fälligkeit gekauft werden. Wenn nun zu einem bestimmten Zeitpunkt auf der Nachfrageseite hohe Finanzvolumen auf den Terminmärkten auftreten, kann dies einen Anstieg der Terminpreise nach sich ziehen. Je näher nun das Datum der Endfälligkeit der Kontrakte rückt, umso häufiger treten die Finanzspekulant als Verkäufer auf. Während dieser Phase ist von einer dämpfenden Wirkung auf die Entwicklung der Terminpreise auszugehen. Unter Berücksichtigung dieses Tatbestandes ist es naheliegend, dass Indexinvestoren die Preise für langfristige Futures nach oben und für kurzfristige Futures nach unten treiben. Dieses Drehen an der Terminkurve wird jedoch als notwendig erachtet, um zumindest in der Theorie den Marktmechanismus funktionsfähig zu erhalten. Durch die Drehung der Terminkurve von „Backwardation“ in „Contango“, also die Umkehrung von einer Situation, in der die Preise langfristiger Futures un-

²² Vgl. Schumann, Harald, (Fn. 6), S. 46ff.

ter denen kurzfristiger Futures liegen, werden die Roll-Gewinne reduziert oder es entstehen gar Roll-Verluste. Folglich werden Indexinvestitionen weniger attraktiv für die Anleger und es kann sich wieder ein Gleichgewicht einstellen.²³

3. Diskussion und Fazit

In Bezug auf die anfangs formulierte Forschungsfrage ist festzuhalten, dass die Preisspitzen sowie die größere Volatilität der Preise in den Jahren 2008 und 2011 einhergingen, mit einem verstärkten Kapitalzufluss an den Rohstoffmärkten. Ausschlaggebend für die Entwicklung der Preise sind nach wie vor die Faktoren auf der Angebots- und Nachfrageseite. So können Preisspitzen aufgrund von strukturellen Knappheitsproblemen, durch einen Angebotsrückgang oder eine Steigerung der Nachfrage entstehen. Die Preisvolatilität leitet sich hingegen aus kurzfristigen Schocks auf der Angebots- oder Nachfrageseite ab.²⁴ Empirische Belege für eine tatsächlich kausale Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen dem vermehrten Aufkommen von Finanzmarktspekulanten auf den Rohstoffmärkten einerseits und der Entwicklung der Weltmarktpreise andererseits liegen nicht vor. Der Wirtschaftsethiker Professor Dr. Ingo Pies spricht vielmehr von einem klassischen „Henne-Ei-Problem“. Demnach stellt sich die Frage, ob die Preisbildung volatiler wird, weil die Spekulation (v. a. die Indexspekulation) zunimmt, oder nimmt die Spekulation zu, weil die Preisbildung volatiler wird und in der Folge mehr Versicherungsleistungen nötig werden.²⁵

Prinzipiell unterliegen Agrarrohstoffe einer stärkeren Volatilität als andere Güter. Das lässt sich mit den Risiken durch Witterungsereignisse, Schädlings- oder Krankheitsbefall begründen. In der Folge tendieren die Preise

²³ Vgl. Zuckerstätter, Josef, Maltschnig, Maria (2013): Finanzmärkte und Rohstoffpreise. Abteilung für Wirtschaftswissenschaft und Statistik der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hrsg.), Wien, S. 17ff. Online: http://media.arbeiterkammer.at/wien/MWUG_Ausgabe_121.pdf.

²⁴ Vgl. Von Braun, Joachim, Tadesse, Getaw, (Fn. 8), S. 3ff.

²⁵ Vgl. Pies, Ingo (2012): Wirtschaftsethik konkret: Wie (un)moralisch ist die Spekulation mit Agrarrohstoffen? Diskussionspapier Nr. 2012-15. Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hrsg.), Halle, S. 3ff. Online: <http://wcms.itz.uni-halle.de/download.php?down=25900&elem=2602684>.

aufwärts, wenn die Ernte noch auf dem Feld steht und somit gewisse Unsicherheiten bezüglich des Umfangs der künftigen Ernte bestehen. Trifft die Ernte ertragreich am Markt ein und sorgt somit wieder für mehr Angebot, tendieren die Preise nach unten.²⁶ Des Weiteren unterliegen Agrarrohstoffe stärkeren Preisschwankungen, da sich die Preisreaktion auf Veränderungen bei Angebot und Nachfrage relativ unelastisch verhält. Diese geringen Elastizitäten von Angebot und Nachfrage führen dazu, dass die Preise bereits auf geringe Mengenänderungen kurzfristig sehr drastisch reagieren.²⁷ Langfristig betrachtet bemerken Experten jedoch keinen Trend zu einer höheren Preisvolatilität bei Agrarrohstoffen. Zwar wurden in den Jahren 2008 und 2011 extreme Schwankungsbreiten der von bis zu 70 Prozent vermerkt, seitdem hat sich jedoch wieder eine deutlich ausgewogenere Situation mit Schwankungsbreiten zwischen 20 und 30 Prozent eingestellt.²⁸ Auch das Preisniveau ist seit 2012 wieder deutlich gesunken und das obwohl weiterhin an den Warenterminbörsen spekuliert wird.

Die Einführung politischer Maßnahmen zur strengeren Regulierung der Finanzmärkte mag sinnvoll erscheinen, ungeachtet dessen, dass bereits einige Gesetzeslücken enttarnt wurden und unter Umständen einer Überarbeitung der entsprechenden Artikel im Gesetzestext bedürfen. Schließlich haben die Märkte auch vor der Deregulierung in den 1990er Jahren sehr gut funktioniert. Künftig ist trotzdem weder von einer geringeren Volatilität, noch von konstant rückläufigen Preisen auszugehen. Langfristig betrachtet werden die Preise auch künftig weiter steigen. Faktoren hierfür sind die wachsende Kaufkraft insbesondere im asiatischen Raum, das weltweite Bevölkerungswachstum sowie ein Anstieg der Rohölpreise und folglich der Produktionskosten für agrarische Produkte. Im Zuge des Klimawandels ist auch weiterhin mit extremen Wetterereignissen zu rechnen,

²⁶ Vgl. Kraus, Miriam (2013): Biokraftstoff raubt Nahrungsmitteln die Ackerfläche. Investor Verlag (Hrsg.). Online: <http://www.investor-verlag.de/rohstoffe/agrar-rohstoffe/biokraftstoff-raubt-ackerflaeche/>.

²⁷ Vgl. Aerni, Philipp, Schluep Campo, Isabelle (2015): Ursachen von Preisvolatilität auf Agrarmärkten. In: Die Volkswirtschaft, 3-4/2015. Online: http://www.ccrs.uzh.ch/aktuelles/volkswirtschaft-2015/2015-Volkswirtschaft_PA_IS.pdf.

²⁸ Vgl. Schumann, Harald, (Fn. 6), S. 35ff.

welche den Umfang einer Ernte schmälern können. Durch ohnehin konstant abnehmende Lagerbestände können derartige Angebotsschocks immer schlechter abgedeckt werden und werden sich auch künftig in starken Preisbewegungen widerspiegeln.²⁹

²⁹ Vgl. Schaffnit-Chatterjee, Claire (Fn. 14), S. 3ff.

Reiner Doluschitz und Nicola Gindele

Nachhaltigkeit – Entstehung, Entwicklung und aktuelle Bedeutung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Nachhaltigkeit ist nach wie vor in aller Munde und gewinnt auch bei Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft zunehmend an Bedeutung. Zurückzuführen ist dieser Bedeutungszuwachs insbesondere auf die globale Herausforderung, die Ernährung einer wachsenden Weltbevölkerung im Einklang mit Mensch, Tier sowie Umwelt zu sichern und hierbei sowohl Nahrungsmittelsicherheit als auch eine effizienten Ressourcennutzung zu gewährleisten. Inzwischen bildet sich der Nachhaltigkeitsnachweis daher zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor in der Agrar- und Ernährungswirtschaft heraus.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wird nach einem kurzen Einblick in die Entstehung und Entwicklung der Nachhaltigkeit auf das heutige Nachhaltigkeitskonzept sowie auf Indikatoren und Systeme zur Nachhaltigkeitsmessung in Agro-Food-Wertschöpfungsketten eingegangen. Mit einer kurzen Bewertung und einem Ausblick schließt der Beitrag.

1. Entstehung und Entwicklung

Der Ursprung der Nachhaltigkeit reicht bis ins 18. Jahrhundert zurück. Im Jahre 1713 wurde erstmals von Hans Carl von Carlowitz, Oberberghauptmann am kursächsischen Oberbergamt in Freiberg, in Zusammenhang mit dem Waldbewirtschaftungsprinzip von von Carlowitz „Nur soviel Holz,

schlagen wie auch nachwachsen kann“ ein erstes Bewusstsein für nachhaltige Wirtschaftssysteme geschaffen.¹

Ein weitverbreitetes Nachhaltigkeitsbewusstsein hat sich allerdings erst seit Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelt. In den 1970er Jahren rückte das weltweite Ausmaß der Umweltprobleme stärker in den Blickwinkel und es entstand ein Bewusstsein dafür, wie sehr der Mensch mit seiner Lebens- und Wirtschaftsweise sowohl die Umwelt als auch letztendlich sich selbst folgeschwer belastet. Insbesondere in dem Bericht an den Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“ von MEADOWS et al. (1972) wurde geschildert, wie sehr das von den Industrienationen bereits erreichte und von den Entwicklungsländern angestrebte Wirtschaftswachstum die Umwelt schädigt. In diesem Bericht wurde mit einem Weltmodell und mathematischen Berechnungen das erste Mal die Endlichkeit von natürlichen Ressourcen veranschaulicht und darauf hingewiesen, dass bei einem langfristig zu verzeichnenden Bevölkerungs- und materiellen Produktionswachstum deutlich sparsamer mit den vorhandenen Ressourcen umgegangen werden muss.² Der Bericht von MEADOWS et al. kann somit als der Beginn der jüngeren wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit gesehen werden.

Einen weiteren Anstoß zur Problematisierung insbesondere politischer Aspekte in Bezug auf Nachhaltigkeit lieferte der 1987 von der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin GRO HARLEM BRUNDTLAND bei der von ihr geleiteten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung veröffentlichte Abschlussbericht „Our Common Future“ bzw. „Brundtland-Bericht“.

Als weiterer Meilenstein der Leitbildentwicklung kann der zweite Erdgipfel der Vereinten Nationen 1992 in Rio de Janeiro gesehen werden. Eines der wichtigsten Dokumente, das der Konferenz für „Umwelt und Entwicklung“

¹ Vgl. Pufé, I. (2012) Nachhaltigkeit. UKV Verlagsgesellschaft. Konstanz und München. S. 28.

² Vgl. Baumast, A., Pape, J. (2013) Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Eugen Ulmer Verlag. Stuttgart. S. 22-23.

der Vereinten Nationen entstammte, ist die Agenda 21. Die Agenda 21 ist ein von über 170 Staaten verabschiedetes Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert. Mit der Unterzeichnung der Agenda 21 ist die internationale Staatengemeinschaft die Selbstverpflichtung eingegangen, die Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft sowohl in den Industrieländern als auch in den Entwicklungsländern zu fördern.³ Ebenfalls als Meilensteine der nachhaltigen Entwicklung können die im Jahr 2000 von UNO, Weltbank, OECD und mehreren NGO formulierten Millenniums-Entwicklungsziele gesehen werden. Die Millenniums-Entwicklungsziele basieren insgesamt auf acht Zielen in den vier folgenden Handlungsfeldern:

- (1) Frieden, Sicherheit und Abrüstung,
- (2) Entwicklung und Armutsbekämpfung,
- (3) Schutz der gemeinsamen Umwelt,
- (4) Menschenrechte, Demokratie und gute Regierungsführung.

Im Rahmen des Weltklimagipfels 2011 in Durban trafen sich Vertreter aus zahlreichen Ländern anlässlich der UN-Klimakonferenz mit dem Ziel, ein Nachfolgeabkommen für das 2012 auslaufende Kyoto-Protokoll zu verabschieden. Mit Perspektive auf einen für das Jahr 2015 angestrebten Weltklimavertrag wurde dies jedoch vertagt.⁴

2. Das heutige Nachhaltigkeitskonzept

Nach BRUNDTLAND (1987) stützt sich das heutige Nachhaltigkeitskonzept auf drei Nachhaltigkeitssäulen, die ökologische Säule, die soziale Säule und die ökonomische Säule und verfolgt die inter- und intragenerationale Gerechtigkeit. Nach der Definition von Brundtland ist eine Entwicklung somit dann nachhaltig, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürf-

³ Vgl. Baumast, A., Pape, J. (2013) Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Eugen Ulmer Verlag. Stuttgart. S. 23.

⁴ Vgl. Pufé, I. (2012) Nachhaltigkeit. UKV Verlagsgesellschaft. Konstanz und München. S. 51.

nisse nicht befriedigen können.“⁵ In Abbildung 1 sind die drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung zusammengefasst dargestellt. Die drei Nachhaltigkeitssäulen stehen in Wechselwirkung miteinander und bedürfen auf lange Sicht einer ausgewogenen Koordination. Darüber hinaus sollten Kompensationen zwischen den Säulen im Sinne einer „starken Nachhaltigkeit“ angeschlossen sein.

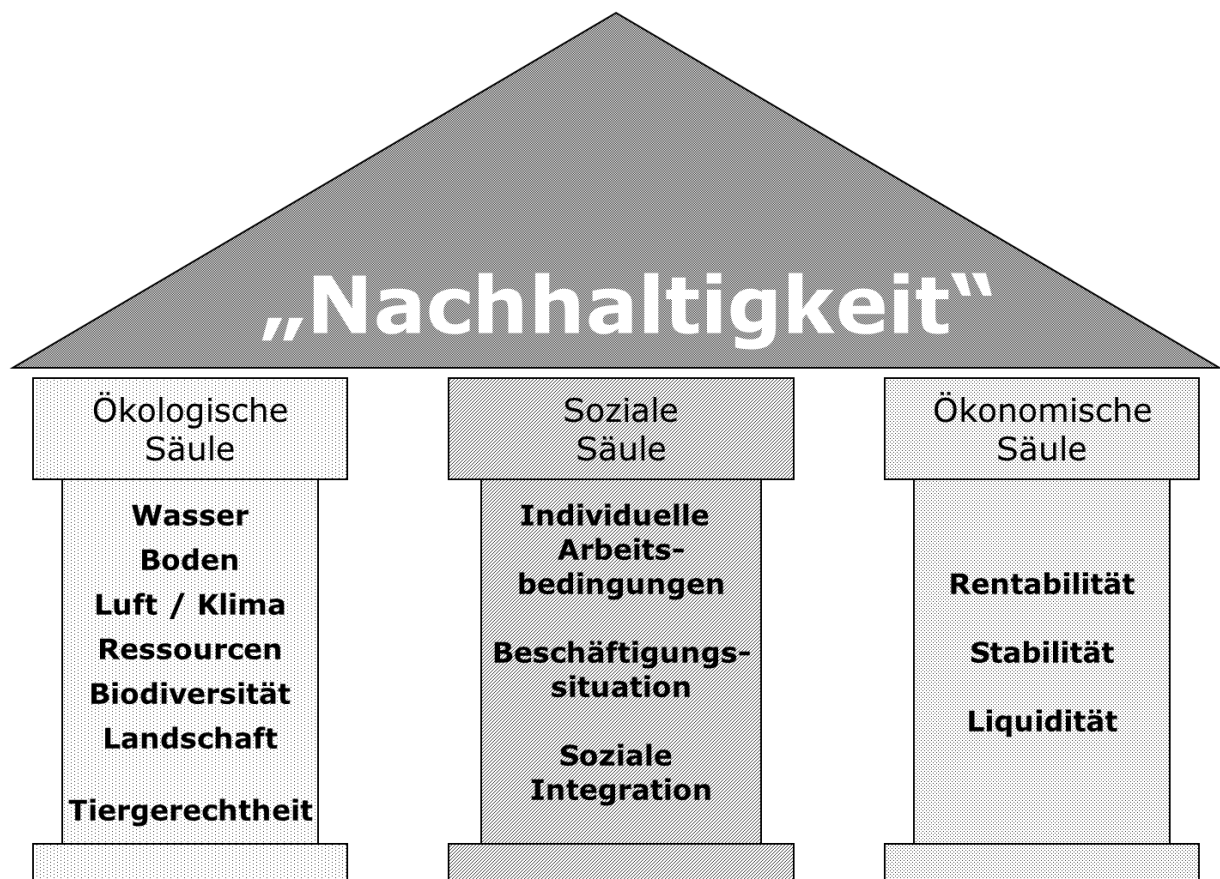


Abbildung 1: „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZAPF et al., (2010).

Die Ausgewogenheit der drei Nachhaltigkeitsdimensionen wird jedoch immer wieder kontrovers diskutiert. Häufig kommt es zwischen der ökonomischen und ökologischen bzw. der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit zu Zielkonflikten. Die Herausforderung besteht daher darin, diese Zielkonflikte zu lösen.

⁵ Hauf, V. (Hrsg.) (1987) Unsere gemeinsame Zukunft, Bericht der Weltkommission für Umwelt, Entwicklung. Deutsche Fassung, Greven.

Nachhaltigkeitsanforderungen können auch unterschiedlichen gesellschaftliche Handlungsfeldern zugeteilt werden. Im Rahmen des Handlungsfeldes **Wohnen und Bauen** soll adäquater Wohnraum für alle Menschen vorhanden sein. Aufgrund der zunehmenden arbeitsteiligen und globaleren Wirtschaft ist es wichtig, ausreichende **Mobilität** zu gewährleisten. Als Grundlage für die Existenz und Entwicklung einer Gesellschaft ist **Energie** ein weiteres Handlungsfeld. Das **Klima** stellt die Grundlage für Leben generell und menschliches Leben im Besonderen dar. Die Verfügbarkeit von **Wasser** sowie deren Qualität ist für die Gesundheit des Menschen unverzichtbar. **Arbeit** stellt als Voraussetzung für Wertschöpfung und Bedürfnisbefriedigung ein weiteres Handlungsfeld dar. Ebenfalls zu den gesellschaftlichen Handlungsfeldern zählen die **Landwirtschaft** und die **Ernährung**. Die **Landwirtschaft** ist der zentrale Lebensmittellieferant der Gesellschaft, ein großer Flächennutzer sowie Wasser- und Phosphatverbraucher. Eine mengenmäßig ausreichende und qualitativ hochwertige **Ernährung** ist das zentrale Grundbedürfnis jedes Menschen.⁶ In Bezug auf die beiden letztgenannten Handlungsfelder Ernährung und Landwirtschaft wird im Folgenden die Nachhaltigkeitsmessung in Agro-Food-Wertschöpfungsketten genauer betrachtet.

3. Indikatoren und Systeme zur Nachhaltigkeitsmessung in Agro-Food Wertschöpfungsketten

Um die Nachhaltigkeit eines landwirtschaftlichen Betriebes oder kompletter Agro-Food-Wertschöpfungsketten objektiv und nachvollziehbar bewerten zu können, sind Mess- und Bewertungsansätze notwendig, die jeweils Aussagen zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit liefern. Problematisch bei vollständig arbeitsteiligen Wertschöpfungsketten ist, dass keine für alle beteiligten Unternehmen zuständige Koordinations- und

⁶ Vgl. hierzu auch Grunwald A., Kopfmüller, J. (2012) Nachhaltigkeit. Campus Verlag, Frankfurt a. M. S. 107-160.

Weisungsinstanz vorhanden ist, sondern die Koordination und Organisation von den beteiligten Akteuren eigenständig geleistet werden muss.

Die generellen Chancen eines Bewertungssystems zur Etablierung und Durchsetzung auf dem Markt und die Chance zum Standard zu werden sind recht unterschiedlich. Positiv bei der Entwicklung eines Systems hat sich das Eingreifen eines „Supply Chain Captains“, der koordinierende Funktionen übernimmt, erwiesen.⁷ Dieser kann durch das Auslösen einer „Initialzündung“ dafür sorgen, dass die Anlaufphase erleichtert wird. Durchsetzen kann sich ein System am Ende jedoch nur dann, wenn alle Akteure der Wertschöpfungskette miteinander kooperieren.⁸

Rückblickend zeigt sich, dass viele Nachhaltigkeitsaktivitäten aus dem nachgelagerten Bereich (Verarbeitung oder Handel) initiiert wurden. Welches Glied der Wertschöpfungskette am Ende die Rolle des Supply chain captains übernimmt, ist allerdings nicht fest vorgegeben. Generell kann von jedem Akteur der Wertschöpfungskette diese Rolle übernommen werden. Um eine ideale Umsetzung zu gewährleisten ist es von Vorteil, wenn alle beteiligten Unternehmen Nachhaltigkeit nicht als einen weiteren geforderten Standard sehen, sondern das Nachhaltigkeitskonzept auch fest in ihrer Unternehmensvision bzw. dem -leitbild verankern.

Bei der Implementierung eines Nachhaltigkeitssystems ist es sinnvoll, sich an bestehenden Systemen und deren jeweiligen Ergebnissen zu orientieren, anstatt „das Rad komplett neu zu erfinden“. Welche Nachhaltigkeitsaspekte ein Bewertungssystem zur quantitativen Nachhaltigkeitsmessung einer Agro-Food-Wertschöpfungskette in Form von passenden Indikatoren beinhalten sollte, ist in Tabelle 1 zusammengefasst.

⁷Goldsmith, P., Turan, N., Gow, H. (2003) Food safety in the meat industry: a regulatory quagmire. In: International Food and Agribusiness Management Review, 6 (1).

⁸ Wognum et al. (2011) Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges. In: Advanced Engineering Informatics, S. 65-76.

Die Tiergerechtigkeit ist neben den drei klassischen Kernaspekten der Nachhaltigkeit ein wichtiger zusätzlicher ethischer Nachhaltigkeitsaspekt, welcher sowohl der sozialen als auch der ökologischen Säule zugeordnet werden kann und sich aus dem novellierten Artikel 20a des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland ergibt. Nach Artikel 20a schützt der Staat neben den natürlichen Lebensgrundlagen auch die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung.

Tabelle 1: Nachhaltigkeitsaspekte und entsprechende Indikatoren.

Aspekt	Indikatoren
Ökologie Umwelt- und Naturschutz	<ul style="list-style-type: none"> - Wasser - Boden - Luft und Klima - Ressourcenverbrauch - Artenvielfalt, Lebensräume, Landschaftsbild
Ökonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilität (Produktivität, Gewinnrate, relative Faktorentlohnung) - Stabilität (Eigenkapitalquote, Bruttoinvestitionen, Zustand der Anlagegüter) - Liquidität (Cashflow-Quotienten, Ausschöpfung von Kapitaldienstgrenzen)
Soziales	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Arbeitssituation (zeitlich und körperliche Belastung, Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, Eigenwahrnehmung der Arbeitssituation) - Beschäftigungssituation/beruflich-soziale Sicherheit (Einkommen, Entwicklungsmöglichkeiten) - Soziale Integration (Engagement in unterschiedlichen Bereichen)
Tiergerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Tiergesundheit/Tierverhalten

Quelle: Eigene Darstellung nach Doluschitz und Hoffmann, (2013).⁹

⁹ Doluschitz, R., Hoffmann, C., (2013) Überblick und Einordnung von Bewertungssystemen zur Nachhaltigkeitsmessung in Landwirtschaft und Agribusiness. In: KTBL-Schrift 500, Darmstadt. S. 36.

Die allgemeinen Anforderungen, die an Indikatoren in Betriebsbewertungssystemen gestellt werden, können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- **Relevanz:** Korrelation mit dem Umweltproblem, politisch und gesellschaftlich nachvollziehbar, logisch interpretierbar.
- **Methodische Absicherung:** anerkannte Erhebungs- und Auswertungsmethodik, Interpretationsfähigkeit.
- **Reproduzierbarkeit:** Basis sind qualitativ hochwertige statistische Daten, die eine zeitliche und räumliche Differenzierung zulassen.
- **Reaktionsmöglichkeit des Indikators auf Verhaltensänderungen:** Korrelation mit dem derzeitigen Handeln.
- **Eignung als Stellschraube:** klare Bewertungsfunktionen und Schwellenwerte müssen vorhanden sein oder sich herleiten lassen.
- **Vertretbares Kosten-Nutzen-Verhältnis:** kostengünstige Erhebung oder Ableitung aus vorhandenen Datenquellen.¹⁰

Zur Messung und Bewertung der Umweltverträglichkeit, Wirtschaftlichkeit und sozialen Situation von landwirtschaftlichen Einzelbetrieben oder gesamter Wertschöpfungsketten gibt es inzwischen eine ganze Reihe an klassifizierten, computergestützten Indikatorensystemen.

Je nachdem, ob der Einzelbetrieb oder die komplette Wertschöpfungskette bewertet werden soll, ergeben sich verschiedene Systemgrenzen. Soll die Nachhaltigkeit auf Betriebsebene analysiert werden, ist der Einzelbetrieb die Systemgrenze und die vor- und nachgelagerten Bereiche der Wertschöpfungskette werden nicht mit berücksichtigt. Systeme für die Betriebsebene versuchen, das komplexe Leitbild „nachhaltige Entwicklung“

¹⁰ Doluschitz, R., Zapf, R., Schultheiss, U., (2009) Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Betriebe – Einordnung und Stärken-Schwächenanalysen von Bewertungssystemen. In: Berichte über Landwirtschaft 87 (3), S. 380-401; Zapf, R., Schultheiß, U., Oppermann, R., van de Weghe, H., Döhler, H., Doluschitz, R., (2009) Bewertung der Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Betriebe – Eine vergleichende Beurteilung von Betriebsbewertungssystemen. KTBL-Schrift 473, Darmstadt.

deutlich zu machen, um hierdurch eine Grundlage für Kommunikation und Managementänderungen zur Verfügung zu stellen.

Bei der Bewertung der gesamten Wertschöpfungsketten ist die Abgrenzung der Systemgrenzen aufgrund der höheren Komplexität wesentlich schwerer. Als Systemgrenzen sind hier zum einen die einzelnen Unternehmen innerhalb der jeweiligen Wertschöpfungsstufe als auch die gesamte Wertschöpfungskette zu sehen.¹¹

In Abbildung 2 ist als Beispiel die Wertschöpfungskette Schweinefleischproduktion dargestellt. Bei der Bewertung der Nachhaltigkeit sollen alle Stufen der Wertschöpfungskette (von der Futtermittelerzeugung bis zum Lebensmitteleinzelhandel) jeweils spezifisch betrachtet werden.

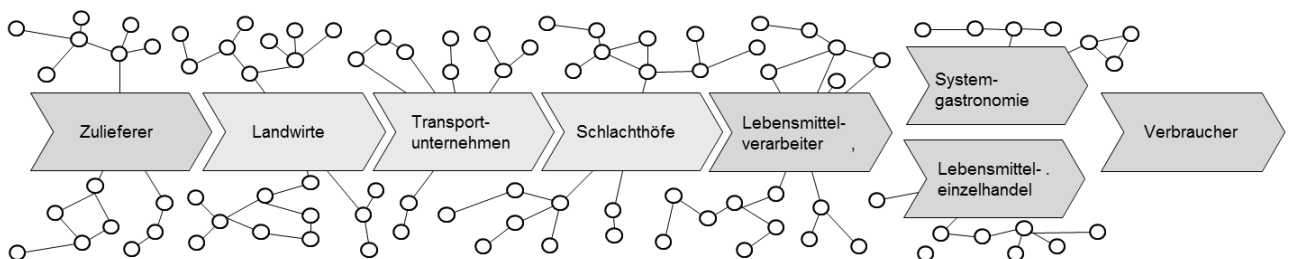


Abbildung 2: Wertschöpfungskette der Schweinefleischproduktion.
Quelle: Doluschitz et al., (2009).

Die Systeme zur Analyse der Nachhaltigkeit ganzer Wertschöpfungsketten befinden sich derzeit allgemein noch im Aufbau. Es gab in Vergangenheit schon verschiedene Systemansätze, wie z. B. die Ökobilanz nach ISO-normierter Methode (ISO 14040 2009) oder die Global Reporting Initiative (GRI). Auf internationaler Ebene hat sich in Bezug auf die komplette Agro-Food-Wertschöpfungskette von diesen Systemen keines durchgesetzt.¹² Dies hängt mit den bereits geschilderten Schwierigkeiten der Festlegung von Systemgrenzen und den entsprechend differenten Anspruchshaltun-

¹¹ Doluschitz, R., Hoffmann, C., (2013) S. 38.

¹² Grenz, J., Thalmann, C. (2013) Internationale Ansätze zur Nachhaltigkeitsbewertung. In: KTBL-Schrift 500, Darmstadt. S. 27.

gen der Interessengruppen der komplexen Agro-Food-Wertschöpfungsketten zusammen.

Bei genauer Betrachtung der vorhandenen Nachhaltigkeitssysteme können zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze, der **Produkt-/Prozessansatz** und der **System-/Markenansatz**, abgegrenzt werden. Der **Produkt- oder Prozessansatz** stellt einen diversifizierenden Ansatz dar, bei dem die nachhaltige Produktion eines Produktes, bzw. des jeweiligen Produktionsprozesses im Fokus steht. Die Nachhaltigkeitsbewertung kann sich hierbei entweder nur auf einzelne oder auch auf alle Nachhaltigkeitssäulen beziehen. Dementsprechend kann auch die Indikatorenauswahl zwischen einem und mehreren Indikatoren variieren. Produkt- oder Prozessansätze werden oft an ein Label oder einen Verweis auf dem Produkt, das zur Visualisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten gegenüber dem Verbraucher dient, gekoppelt. Beispiele für Produkt- bzw. Prozessansätze sind im Bereich Fisch („MSC“) oder bei Kaffee („FAIRTRADE“). Die Stärken und Schwächen dieses Ansatzes sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2: Stärken und Schwächen des Produkt-/Prozessansatzes.

Stärken	Schwächen
Spezifische Kompetenz Markteintrittsbarrieren für Nachahmer hoch Pionierleistung Flexibilität (schnelle Anpassbarkeit) Keine Wechselwirkung bei Krisen Bessere Kommunikation Höhere Gestaltungsspielräume	<ul style="list-style-type: none"> - Ausblendung von Systemschwächen - Hoher Aufwand, fehlende Wiedererkennung - Keine Synergien - Abhängigkeit von Lizenznehmern - Leichte Angreifbarkeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Der **System- oder Markenansatz** ist ein integrativer Ansatz. Im Rahmen dieses Ansatzes einigen sich Systeme oder Marken mit den entsprechenden Produktketten auf die gemeinsame Einhaltung von identischen Nachhaltigkeitsindikatoren.

Hierdurch kann gänzlich auf eine separate Nachhaltigkeitskennzeichnung einzelner Produkte verzichtet werden. Soll dennoch eine Kennzeichnung erfolgen, kann dies vereinfacht durch eine einheitliche Kennung geschehen. Beispiele für System- oder Markenansätze sind Unternehmensverbünde des LEH, bestimmte Produktsegmente oder ÖKO-Verbände. Häufig werden zur übersichtlichen Kennzeichnung Symbole genutzt wie beispielsweise eine Ampel (rot, gelb, grün) oder es werden Sterne verteilt. Das Sternesystem ist als eine Art Metalabel zu sehen, welches eine Vorauswahl mit gewissen Standards auf System- oder Markenebene verbildlichen kann. In Tabelle 3 sind die Stärken und Schwächen dieses Ansatzes aufgelistet.

Tabelle 3: Stärken und Schwächen des System-/Markenansatz.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Einfachheit (Verbraucher) - Vertrauen - (Stamm)Kundenbindung - Risikoabsicherung - Höheres Wertschöpfungspotenzial - Differenzierbarkeit von Wettbewerbern 	<ul style="list-style-type: none"> - Wechselseitige Abhängigkeit der Produkte - Lieferantenabhängigkeit - Aufwendiges Lieferantenmanagement - Begrenztes Portfolio - Geringe Preistransparenz (Vergleichbarkeit der Produkte)

Quelle: Eigene Darstellung.

4. SAFA-Guidelines

Im Jahr 2009 wurde von der FAO, in Kooperation mit diversen Expertengruppen und Interessenvertretern, mit der Entwicklung der SAFA-Guidelines (Sustainability Assessment of Food and Agricultural Systems) ein neuer Versuch gestartet, einen international gültigen Referenzrahmen zur Beurteilung des nachhaltigen Wirtschaftens von Unternehmen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft („Wertschöpfungsansatz“) zu schaffen. Oberstes Ziel hierbei ist die Harmonisierung der Nachhaltigkeitsindikatoren innerhalb der Wertschöpfungskette. Nach den SAFA-Guidelines kann welt-

weit die Nachhaltigkeit in Agro-Food-Wertschöpfungsketten durch vier Dimensionen beschrieben werden. Diese vier Dimensionen lauten: eine **gute Regierung**, die **Unversehrtheit der Umwelt**, **ökonomische Belastbarkeit** und **soziales Wohlbefinden**. Unter diesen vier Dimensionen definieren die SAFA-Guidelines insgesamt 21 Themenblöcke (z. B. Biodiversität, Wasser, Arbeitnehmerrechte, Rechtsstaatsprinzip, Investitionen), die wiederum in weitere 58 Unterthemen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften aufgegliedert sind.¹³ In Abbildung 3 sind die 4 Dimensionen und die Themenblöcke dargestellt.

Das wichtigste Prinzip bei der Nachhaltigkeitsanalyse mit den SAFA-Guidelines ist, dass bei der Analyse möglichst alle Bereiche umfassend berücksichtigt werden und kein Bereich isoliert betrachtet wird. Im Rahmen der Analyse werden zuerst zusammen mit dem Unternehmen Ziele formuliert. Danach findet die Datenaufnahme und -bewertung statt. Wenn vom Unternehmen gewollt, kann dies in Form eines Nachhaltigkeitsberichtes veröffentlicht werden.

¹³ FAO (2013) SAFA for Sustainability Assessment. Fact sheet.

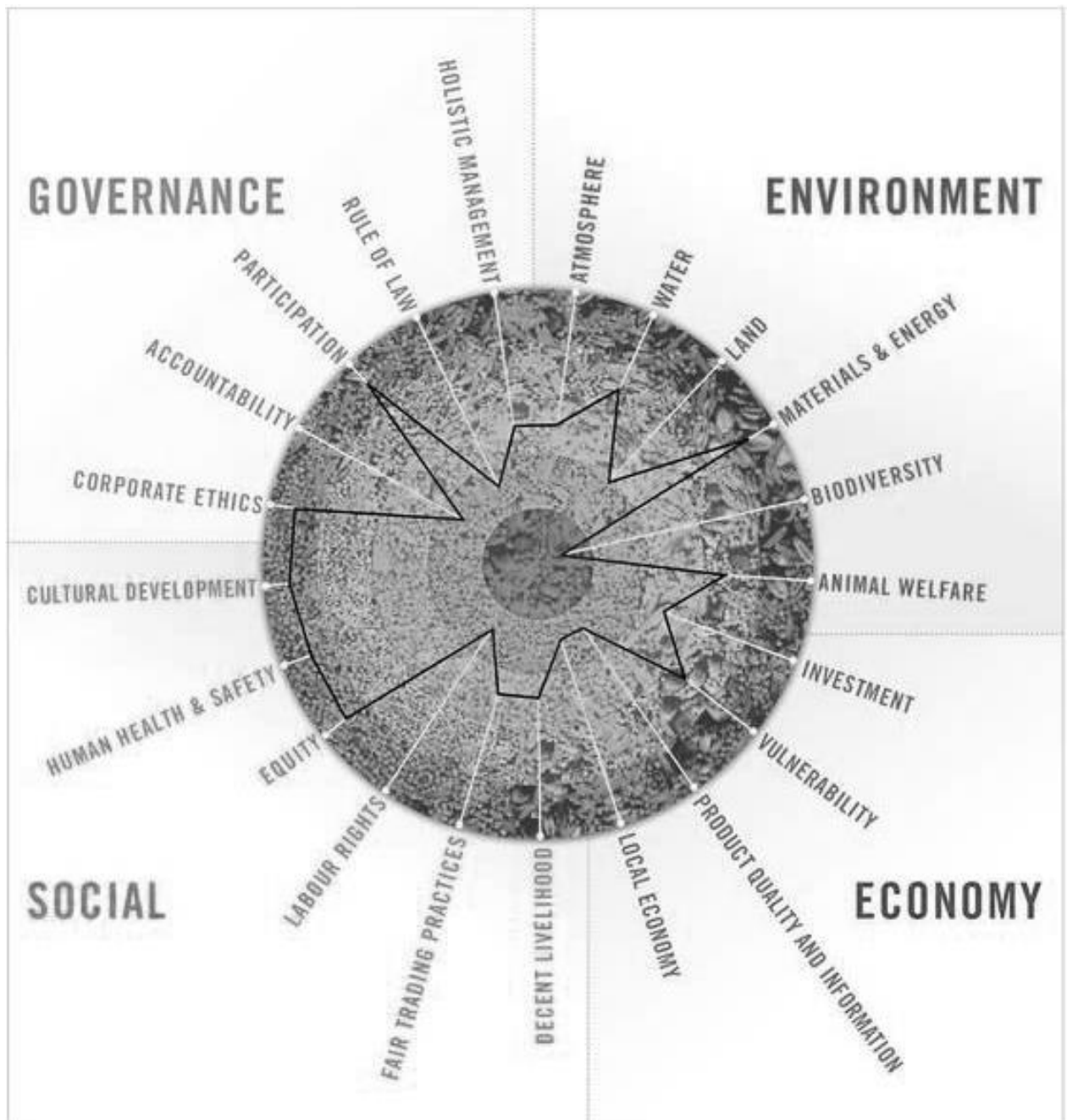


Abbildung 3: Beispiel für die Visualisierung der SAFA-Indikatoren.
Quelle: FAO (2013) SAFA for Sustainability Assessment. Fact sheet.

Unternehmen können somit mit Hilfe der SAFA-Guidelines einen Überblick über ihr Nachhaltigkeitsportfolio gewinnen, potenzielle Schwachstellen erkennen und Strategien entsprechend ausrichten. Vorhandene Daten und Analysen, wie z. B. Umweltmanagementsysteme oder Ökobilanzen, können mit in eine SAFA-Analyse einfließen. Außerdem ermöglichen die SAFA-Guidelines den Vergleich mit anderen Unternehmen bzw. eignen sich gut

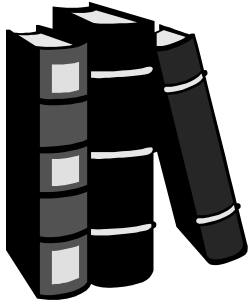
für die Anwendung innerhalb einer gesamten Wertschöpfungskette, da ein einheitliches Bewertungsraster eingesetzt wird.

5. Bewertung und Perspektiven

Bis heute haben Nachhaltigkeitsmesssysteme nur begrenzt Einzug in die Praxis gefunden. Als Grund hierfür kann z. B. aufgeführt werden, dass Unternehmen bereits vielen bürokratischen Anforderungen bzw. Dokumentationspflichten nachkommen müssen und daher sich nicht noch mit zusätzlichem Kosten- und Zeitaufwand, der mit der Einführung eines Nachhaltigkeitssystems verbunden wäre, belasten möchten. Des Weiteren werden noch große Probleme bei der Standardisierung, Operationalisierung und der Festlegung von Systemgrenzen gesehen. Außerdem wird befürchtet, dass es zu Konflikten zwischen den Beteiligten der Wertschöpfungskette kommen kann („Sündenbock-Potenzial“). Für die Einführung eines Nachhaltigkeitsmesssystems spricht, dass mit einem solchen System die Transparenz und Vergleichbarkeit gesteigert werden kann. Hierdurch entsteht eine Versachlichung des Themas, die positiven Einfluss auf das Verbrauchervertrauen hat und zu einer allgemeinen Sensibilisierung bzgl. des Themas Nachhaltigkeit beiträgt. Zusätzlich können sich positive Effekte für den Markt ergeben. So kann die Einführung zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen; nicht nur in Form einer Marktzugangsschranke sondern auch zur Absatzsicherung. Auch in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation werden positive Effekte erwartet.¹⁴

Generell kann die Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung als ein entscheidender Schritt zur Verbesserung von Zukunftsperspektiven sowohl der einzelbetrieblichen landwirtschaftlichen Produktion als auch der gesamten Agro-Food-Wertschöpfungskette gesehen werden.

¹⁴ Doluschitz, R., Hoffmann, C. und Mitarbeiterinnen (2011) Abschlussbericht der QS Qualität und Sicherheit GmbH zur Nachhaltigkeit von Agro-Food-Wertschöpfungsketten – Hot-Spot-Analyse Schweinefleisch.



Volz, Richard:

Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien – Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten eines neuen Betätigungsfeldes, 2012

Die Idee, Aufgaben im Bereich der Energieversorgung genossenschaftlich zu organisieren ist nicht neu. Die Erzeugung und Verteilung von Strom für den ländlichen Raum wurde bereits Ende des 19. Jahrhunderts von sogenannten Elektrizitätsgenossenschaften wahrgenommen. Im gegenwärtig sehr regen Neugründungsgeschehen von Genossenschaften zeichnet sich eine gewisse Renaissance dieser Idee ab. Die Aktivitäten der „neuen“ Energiegenossenschaften sind dabei (fast) ausschließlich im Bereich der erneuerbaren Energien (EE) angesiedelt, was ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zu den „klassischen“ Elektrizitätsgenossenschaften darstellt. Somit sind die heutigen Beweggründe weniger in einer quantitativen Sicherstellung, als vielmehr in einer qualitativen Verbesserung der Energieversorgung zu suchen. Insofern sind Genossenschaften im Energiebereich zwar generell nicht neu, speziell für das Betätigungsfeld der EE jedoch schon. Das Phänomen „neuer“ Energiegenossenschaften findet seinen merklichen Ursprung im Jahr 2006 und fällt somit auch in das Jahr der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes. Entsprechend steht die wissenschaftliche Durchdringung dieses Themenkomplexes noch am Anfang.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, einen ersten systematischen Beitrag für Genossenschaften im Bereich EE zu erbringen. Dabei werden zum einen die Unternehmenskultur und die Rolle verschiedener genossenschaftsspezifischer Aspekte in neuen Energiegenossenschaften analysiert. Zum anderen wird das Untersuchungsobjekt „Energiegenossenschaft“ als ganzheitliche Konzeption verstanden, wobei die künftigen Beiträge zu einer auf Nachhaltigkeit beruhenden Energieversorgung erarbeitet werden. Die Herangehensweise der Arbeit ist dabei gleichermaßen von einer derzeitigen Zustandsanalyse als auch einer künftigen Potentialabschätzung geprägt. Eine bundesweit durchgeführte schriftliche Vollerhebung bei Genossenschaften im Bereich EE liefert die empirische Grundlage der Arbeit.

Die Ergebnisse zeigen, dass die in dieser Arbeit untersuchten neuen Energiegenossenschaften zwar auch mittelfristig betrachtet noch kein veritables Gewicht in der deutschen Energieversorgung einnehmen werden. Dennoch stellen sie ein sehr vielversprechendes Konzept beim Ausbau EE dar, zumal sie sich durch ein hohes Maß der Bürgerbeteiligung auszeichnen. So trifft die genossenschaftliche Grundidee der Selbsthilfe wieder vermehrt den Zeitgeist weiter Bevölkerungsteile, was die (Energie-)Genossenschaft zu einer besonders vertrauensschaffenden Institution macht. Vor diesem Hintergrund besteht großes künftiges Potential in Form vieler weiterer genossenschaftlicher Betätigungsmöglichkeiten, die im Zusammenhang mit der Ausgestaltung eines nachhaltigen Energiesystems stehen.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten